جـــامـــعـــة الـــشـــرق الأوســـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية

دراسة ميدانية على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية

The Mediating Role of Organizational Ambidexterity on the Relationship between Dynamic Capabilities and Organizational Agility

Field study in Jordanian companies for pharmaceutical industries

إعـداد

لميس عارف عبد ربه المحاسنه

إشـــراف

الدكتور علي محمد عباس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كليـة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران-2017

تفـويـض

أنا الموقعه أدناه " لميس عارف عبد ربه المحاسنه " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: لميس عارف عبد ربه المحاسنه

التوقيع:

التاريخ: 18 / 6 / 2017

قـرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية

وأُجيزت بتاريخ 4 / 6 / 2017

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الدكتور علي محمد عباس	مشرفاً ورئيساً	الشرق الوسط	
الدكتورة نهلة الناظر	مناقشاً داخلياً	الشرق الأوسط	
أ.د. شوقي ناجي جواد	مناقشاًخارجياً	عمان العربية	

شــكر وتـقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

ربي لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ... اللهم إنك قلت وقولك الحق (أدعوني أستجب لكم) ... سبحانك ربي ما أعظمك بل وعزتك وجلالك أنك أكرمتني بمنك وفضلك وألهمتني الصبر والثبات على إنجاز هذه الدراسة وتحمل الصعاب وتخطي عثرات إكماله ... وبعد الصلاة على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلوات ...

أتوجه بالشكر الجزيل لأستاذي ومعلمي ومشرفي الدكتور علي عباس على الجهد الذي بذله معي من متابعة وتدقيق طوال فترة إتمامي لهذه الدراسة متمنية من الله عز وجل أن يجزيه الخير على عمله وأن يتم عليه الصحة والعمر المديد. كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أساتذتي الأفاضل في قسم إدارة الأعمال وكلية الأعمال على عطائهم وتفانيهم لإتمام مسيرتنا التعليمية على أكمل وجه.

وأتقدم بجزيل الشكر والإمتنان للأستاذ الدكتور اسعود المحاميد على إعطائه الإرشادات اللازمة لي أثناء مسيرتي في إنجاز هذه الدراسة .. ولا يفوتني أن أشكر لجنة المناقشة على مجهودهم في قراءة رسالتي المتواضعة .. وشكري إلى جامعتي جامعة الشرق الأوسط.

الإهـداء

إلى من قال لهما الله في كتابه العزيز ﴿وَقَضَى رَبُّكَ أَلاَّ تَعْبُدُواْ إِلاَّ إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾

أمي الحبيبة ... أبي الحبيب

أهديكم ثمرة جهدي ... ثمرة صبركم ودعمكم لي ... داعية الله عز وجل أن يمد في عمركم وأن يعطيكم من الصحة والعافية أضعاف ما أعطيتم لي من مسانده في حياتي ...

إلى كل من ساعدني ووقف بجانبي ...

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملحقات

الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية
دراسة ميدانية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية

إعداد

لميس عارف عبد ربه المحاسنه

إشـــراف

الدكتور علي محمد عباس

ملخص

هدفت الدراسه الحاليه إلى دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. تْكون مجتمع الدراسة من الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية والبالغ عددها (6) شركات. أما عينة الدراسة، فقد تكونت من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين) في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية والبالغ عددهم (240). وقد إتبع المنهج الوصفي التحليلي بهدف تحقيق أهداف الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية ورشاقة الإستجابة للسوق في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. كما تؤثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. وتؤثر القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. كما تؤثر البراعة التنظيمية (براعة

الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق الرشاقة التنظيمية (رشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الإستجابة للسوق) في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. وتؤثر القدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بوجود البراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) متغير وسيط في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة إلى الحاجة لزيادة اهتمام الشركات ببناء قدراتها الديناميكية أو إعادة بنائها لتكون بمثابة الموجه نحو البقاء والنمو والانتقال إلى التميز. وضرورة قيام الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانيةالبشرية بتطوير فلسفتها الخاصة تجاه القدرات الديناميكية بحيث تصبح جزءاً من استراتيجيتها الهادفة إلى تحقيق براعتها ورشاقتها التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القدرات التنظيمية، البراعة التنظيمية، الرشاقة التنظيمية الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية.

The Mediating Role of Organizational Ambidexterity on the Relationship between Dynamic Capabilities and Organizational Agility

Afield study in Jordanian companies for pharmaceutical industries

Prepared by

Lamees Aref Abidrabbu AL-Mahasneh

Supervisor

Dr. Ali Mohammad Abbas

The study aimed to Study the Mediating Role of Organizational Ambidexterity on the Relationship between Dynamic Capabilities and Organizational Agility in Jordanian pharmaceutical firms. The study population consisted of Jordanian pharmaceutical firms totaling (6) firms. The sample consisted of Employee working in the top and middle administrations (Managers, deputies, assistants and heads of departments) in Jordanian pharmaceutical firms totaling (213) individuals. The descriptive analytical method was used to achieve the study objectives.

The study concluded the Dynamic Capabilities (Learning Capabilities & Coordination Capabilities) impact on achieving Organizational Agility and Market responsive agility in Jordanian pharmaceutical firms. Dynamic Capabilities (Sensing Capabilities & Coordination Capabilities) also impact on achieving Business process agility in Jordanian pharmaceutical firms. Dynamic Capabilities (Learning Capabilities & Coordination Capabilities) impact on

Organizational Ambidexterity (Exploitation Ambidexterity and Exploration Ambidexterity) in Jordanian pharmaceutical firms. Organizational Ambidexterity (Exploitation Ambidexterity and Exploration Ambidexterity) also impact on achieving Organizational Agility (Business process agility and Market responsive agility) in Jordanian pharmaceutical firms. Dynamic Capabilities impact on achieving Organizational Agility in Jordanian pharmaceutical firms through Organizational Ambidexterity (Exploitation Ambidexterity and Exploration Ambidexterity) mediating variables.

The study recommends that the need to increase firm's interest in building or rebuilding their dynamic capabilities to be oriented towards survival, growth and transition to excellence. The Jordanian pharmaceutical companies must develop their own philosophy of dynamic capabilities to become a part of their strategy to achieve their Organizational Ambidexterity and Agility.

Keywords: Dynamic Capabilities, Organizational Ambidexterity, Organizational Agility and Jordanian Pharmaceutical Firms.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1 ـ 1) : المقدمة

(1 ـ 2) : مشكلة الدراسة

(1 ـ 3) : أهداف الدراسة

(1 ـ 4) : أهمية الدراسة

(1 ـ 5) : أسئلة الدراسة وفرضياتها

(1 ـ 6) : أنموذج الدراسة

(1 ـ 7) : حدود الدراسة

(1 ـ 8) : محددات الدراسة

(1 ـ 9) : مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1 . 1): المقدمة

تواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات من أبرزها التغيرات البيئية السريعة وصعوبة التكهن بالتهديدات وشدة خطورتها ومدى قدرة المنظمة على التكيف والبقاء، إذ تجد الباحثة أن منظمات الأعمال بحاجة إلى أن تتصف بالرشاقة، التي ظهر الاهتمام بها بوصفها من الموجهات الأساسية لتفوق منظمات الأعمال. إذ شكلت السّمة المميزة للمنظمات المعاصرة.

فقد أكد Santala (2000) بأن الرشاقة تمثل مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية؛ لأنها تعكس مستوى القدرة على تنفيذ التغييرات، والإستفادة من الفرص في بيئة تتصف بالإضطراب واللاتأكد العالي.

أما Cutter (2006) فأوضح بأن الرشاقة تتمثل في قدرة منظمة الأعمال على مواكبة التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئتها الخارجية الغامضة، وغير المؤكدة بشكل دقيق وسريع. وقد بين Madsen & Desai (2010) أن إختلاف وتباين الكتاب والباحثون في تحديد وتسمية الموجهات الرئيسة لتحقيق الرشاقة يعود إلى الإختلاف والتباين في الاستراتيجيات والقوى والظروف البيئية، فالعديد من إنجازات المنظمات تعود إلى قدرات المنظمة.

كما أوضح Daniel Lee; Sambamurthy; Lim & Wei (2015) بأن البراعة التنظيمية في تكنولوجيا المعلومات تعزز الرشاقة التنظيمية. وبنفس السياق، أكد تن Tuan (2016) بأن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي في رشاقة سلسلة التوريد.

فالبراعة التنظيمية تعني السعي لإستغلال الموارد الحالية وإستكشاف القدرات الجديدة، أي التوفيق بين العمليات التي تركز على إستغلال المنظمة لوضعها التنافسي، والإستكشاف الذي يركز على الفرص الجديدة في المستقبل، وأضاف بأن التوجهين ضروريين للنجاح في البيئات التنافسية التي تواجهها المنظمات، وبالتالي إحتياجها لقدرات ديناميكية يمكنها الإنتقال من وضعية الوقاية إلى وضعية متغيرة، أي التحرك عمداً لما وراء الوضع الراهن، والتنفيذ من خلال التركيز على الأنشطة الحالية في المجالات القائمة (Carmeli & Halevi, 2009). لذلك أستحوذ موضوع البراعة التنظيمية على إهتمام الباحثين، حيث تحتاج المنظمات أن تكون بارعة بشكل إستثنائي لتحقق التوازن بين الأنشطة الإستكشافية والأنشطة الإستغلالية بشكل متزامن، إذ تبحث عن إمكانيات جديدة لتتوافق مع بيئة الأعمال المتغيرة، وفي نفس الوقت توظف الإمكانيات المتوافرة لديها لتحقيق الكفاءة، حيث أكد (Suzuki, 2011) بأن البراعة التنظيمية من المجالات البحثية المزدهرة، إلا ان هناك بعض الجوانب المتعلقة بها لم يتم فهمها بصورة كاملة حتى الآن، وتحتاج إلى مزيد من الإهتمام من قبل الباحثين.

وبسياق آخر، فقد أوضح (Jurksiene & Pundziene, 2016) هناك علاقة إرتباط بين البراعة التنظيمية والقدرات الديناميكية، حيث تعزز البراعة التنظيمية من تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق الميزة التنافسية. وأوضح (Tikkanen, 2014) بأن الرشاقة تتأثر بالقدرات الديناميكية وخصوصاً الرشاقة تجاه الزبائن.

ونظراً لأن نجاح المنظمات يتمثل في قدرتها على مجاراة ظروف السوق المتغيرة في إطار المنافسة، التي تتطلب منها إعطاء أهمية اكثر للقدرات الديناميكية بما ينعكس على تحقيق أهدافها وإعطاؤها صفة الرشاقة (Croteau & Raymond, 2004). إذ أكد (Teece; Peteraf and Leih, 2016) بأن القدرات الديناميكية القوية تعد ضرورية لتعزيز الرشاقة التنظيمية.

وفي ضوء المؤشرات سابقة الذكر حول العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة المبحوثة، فقد إرتأت الباحثة القيام بإستكشاف الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. فنظراً للدور المهم الذي يقوم به قطاع الصناعات الدوائية، باعتباره واحداً من القطاعات التي ترفد الاقتصاد الوطني الأردني بالنقد، حيت أن مساهمة الصناعة الدوائية الأردنية في مجمل الصادرات الوطنية تقدر بـ 10%، كما أن الصناعة الدوائية الأردنية وصلت لاكثر من 60 دولة في العالم رغم العديد من المعيقات والتحديات التي تواجهها (www.alrai.com,2016-10-3). فضلاً عن ذلك فهي أكثر المؤسسات توجهاً لمواكبة التطورات المعاصرة في عصر الإقتصاد المعرفي، وتأثراُ يه، وعليه، بات من الضروري على الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية التوجه نحو الاستفادة من قدراتها الديناميكية لتحقيق مستويات عالية من الرشاقة، إضافة إلى إعطاء البراعة التنظيمية أهمية كبيرة كونها تؤثر على إنجاز أعمالها وبالتالي تحقيق رشاقتها التنظيمية.

وعليه، فإن الدراسة الحالية سعت الى تعرف الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية.

(1 . 2): مشكلة الدراسة

تعد القدرات الديناميكية بمعطياتها أداة رئيسة تمكن المنظمات بشكل عام من رسم المسارات الصحيحة لتفعيل حركتها العملية والتشغيلية ضمن البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها بغية تحقيق الاهداف المنشودة في البناء والتقدم وهذا ما عجزت عنه الكثير من المنظمات , فمن خلال المقابلات مع عدد من المدراء في الشركات لأردنية للصناعات الصيدلانية لمست الباحثة وجود هذه المشكلة. وفي المقابل هناك العديد من المنظمات في العالم تبنت مضامين القدرات

الديناميكية كمنهج يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجيات لمجمل أنشطتها بغية الإرتقاء بمستويات الأداء سواء على المستوى الداخلي للمنظمة بانظمتها الفرعية المختلفة أو على المستوى الخارجي من خلال تفاعلها مع البيئة التي تتواجد فيها وما تقدمه من مخرجات للبيئة وتحقيق اهداف المجتمع. إذ تحتل الصناعات الدوائية في الأردن المرتبة الثانية من إجمالي الصادرات؛ مما ساهم في تقليص العجز التجاري في الأردن. وقد استفادت الصناعات الدوائية في الأردن من التطورات الإقتصادية في منطقة الشرق الأوسط خلال الأعوام الماضية. مما نتج عنه الزيادة في حجم الإنفاق على الرعاية الصحية (البنك الأردني الكويتي، 2012). ولأن الشركات الصناعية ومنها الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية واجهت وما زالت تواجه ظروفاً تتسم بالتعقيد واللاتأكد الناتجين عن التغير في مضامين البيئة الخارجية، استلزم الأمر منها من الإستفادة من الأساليب والمداخل المعاصرة ومنها البراعة والرشاقة التنظيمية.

وكون الدراسات السابقة المرتبطة بكل من القدرات التنظيمية والرشاقة التنظيمية لم تعالج الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات التنظيمية والرشاقة التنظيمية. فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيسي التالي:

هل هناك دور وسيط للبراعة التنظيمية (الإستكشاف والإستغلال) **في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية؟**

(1 . 3): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى التأثير المباشر للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية.
2. التعرف إلى التأثير المباشر للقدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية.
3. التعرف إلى التأثير المباشر للبراعة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية.
4. تحديد التأثير غير المباشر للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية.

(1 . 4): أهمية الدراسة

تنبع أهمي الدراسة الحالية من جانبين:

1. الجانب الأكاديمي، تكمن أهمية الجانب الأكاديمي للدراسة في النقاط الآتية:

- اعتبار الدراسة الحالية امتداداً للدراسات التي تهتم بالقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال.
- تعد الدراسة الحالية إضافة نوعية في ميدان الإدارة الاستراتيجية.

- تقديم إطار نظري ومفاهيمي عن القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية، بما يسهم في تعزيز اتجاهات إدارة المنظمات الصناعية في البلدان النامية.

2. الأهمية الميدانية، وتكمن في كونها:

- تختبر أنموذجها لإيضاح تأثير القدرات الديناميكية، ودور البراعة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية، الذي لم يحظ بأهمية تطبيقية كبيرة في الدراسات السابقة.
- مساهمة الدراسة في عملية تعميق الرؤية لدور المتغير المستقل (القدرات الديناميكية) والمتغير الوسيط (البراعة التنظيمية) في تحقيق الرشاقة التنظيمية.

(1 . 5): أسئلة الدراسة وفرضياتها

إعتماداً على سؤال الدراسة الرئيسي وأهدافها المحددة، تم تحديد الأسئلة الآتية:

1. **هل تؤثر القدرات الديناميكية** (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) **في تحقيق الرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية؟**

يتفرع منه الأسئلة الآتية:

(1 – 1) هل تؤثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية؟

(1 – 2) هل تؤثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة الإستجابة للسوق للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية؟

2. **هل تؤثر القدرات الديناميكية** (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) **على البراعة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية؟ يتفرع منه الأسئلة الآتية:**

(2 – 1) هل تؤثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) على براعة الإستكشاف للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية؟

(2 – 2) هل تؤثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) على براعة الإستغلال للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية؟

3. **هل تؤثر البراعة التنظيمية** (الإستكشاف والإستغلال) **في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية؟ يتفرع منه الأسئلة الآتية:**

(3 – 1) هل تؤثر البراعة التنظيمية (الإستكشاف والإستغلال) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية؟

(– 2) هل تؤثر البراعة التنظيمية (الإستكشاف والإستغلال) في تحقيق رشاقة الإستجابة للسوق للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية؟

4. **هل تؤثر القدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بوجود البراعة التنظيمية** (الإستكشاف والإستغلال) **متغير وسيط؟ يتفرع منه الأسئلة الآتية:**

(4 – 1) هل تؤثر القدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستكشاف متغير وسيط؟

(4 – 2) هل تؤثر القدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستغلال متغير وسيط؟

وعليه، تم صياغة الفرضيات الرئيسة الآتية، وذلك على النحو الأتي:

الفرضية الرئيسة الاولى:

HO_1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)". يشتق منها الفرضيات الآتية:

HO_{1-1}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

HO_{1-2}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة الاستجابة للسوق للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الرئيسة الثانية:

HO_2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)". يشتق منها الفرضيات الآتية:

HO_{2-1}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) على براعة الإستكشاف للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

HO_{2-2}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) على براعة الإستغلال للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الرئيسة الثالثة:

HO_3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)". يشتق منها الفرضيات الآتية:

HO_{3-1}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$".

HO_{3-2}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق رشاقة الاستجابة للسوق للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$".

الفرضية الرئيسة الرابعة:

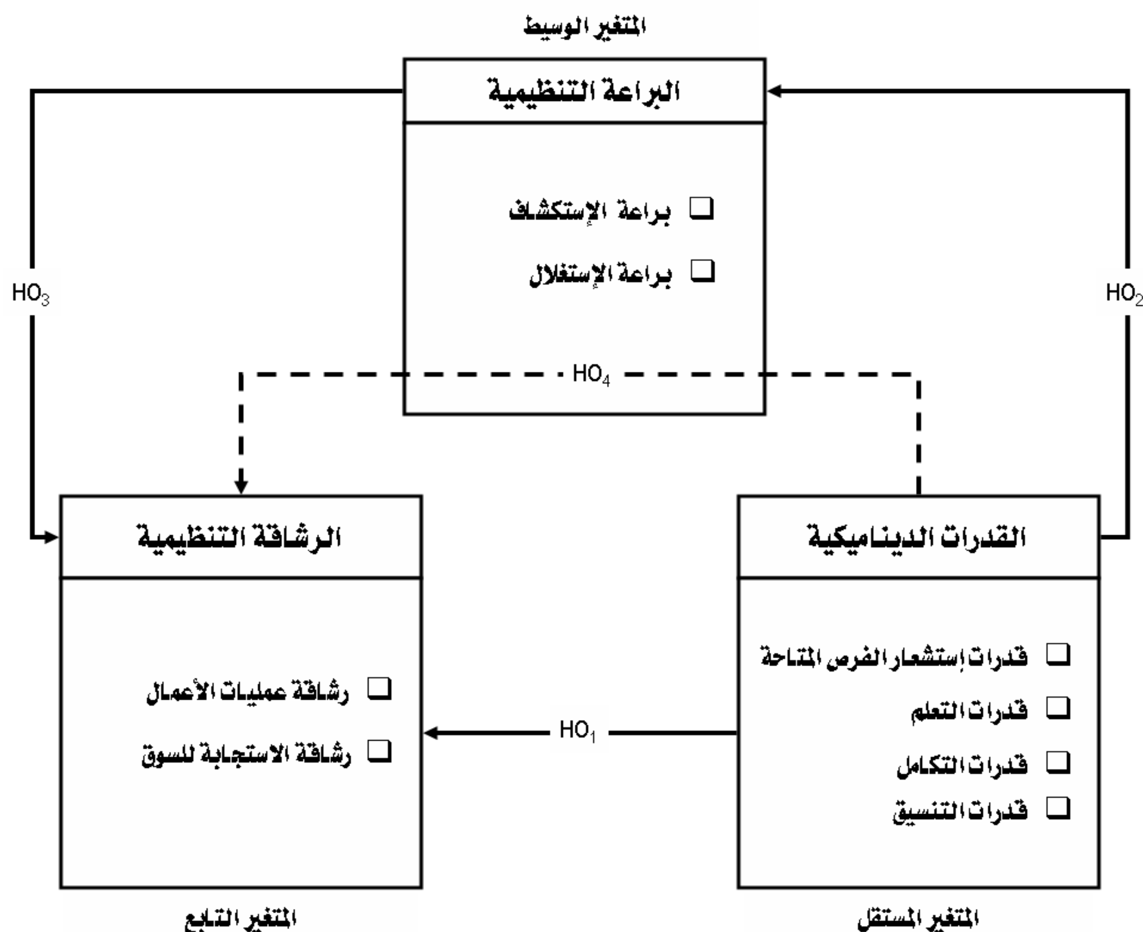
HO_4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بوجود البراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) متغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$". يشتق منها الفرضيات التالية:

HO_{4-1}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستكشاف متغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$".ل

HO_{4-2}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستغلال متغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$".

(1 . 6): أنموذج الدراسة

الشكل (1 – 1) يظهر أنموذج الدراسة الذي يشير إلى ثلاثة متغيرات، القدرات الديناميكية متغيرا مستقلاً، والثاني وسيط والمتضمن البراعة التنظيمية والثالث تابع وهو الرشاقة التنظيمية.



شكل (1 – 1)

أنموذج الدراسة

إعداد الباحثة بالإستناد إلى (2015) Aminu & Mahmood ، (2016) ,.Osisioma, et al، (2016) ,.Rezazadeh, et al لقياس القدرات الديناميكية، و(2010) Chermack & Bodwellو (2009)Cao; Gedajlovic & Zhang لقياس البراعة التنظيمية. وأخيراً، تم الإعتماد على (2016) Panda & Rath لقياس الرشاقة التنظيمية بابعادها.

(1 . 7): حدود الدراسة

تتمثل في:

الحدود البشرية: العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين) في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية.

الحدود المكانية: الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية والبالغ عددها (6) شركات.

الحدود الزمانية: فترة الإنتهاء من إعداد الدراسة، خلال العام الدراسي 2016 – 2017.

(1 . 8): محددات الدراسة

1. الدراسات التي تناولت للربط بين البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية والقدرات الديناميكية محدودة على حد علم الباحثة.
2. عدم تعاون بعض أفراد عينة الدراسة في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية في مئل إستبانة الدراسة، مما أدى إلى قيام الباحثة بإستبعاد مجموعة من الإستبانات.

(1 . 9): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities: قدرة المنظمات على بناء ودمج وإعادة تكوين الجدارات من أجل معالجة البيئات المتغيرة بسرعة (Aminu & Mahmood, 2015).

وتعرف إجرائياً بأنها عملية بناء وتكامل وإعادة تكوين الموارد الداخلية والخارجية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية للتعامل مع التغيرات السوقية. وسيتم قياسها من خلال قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل ,وقدرات التنسيق.

قدرات إستشعار الفرص المتاحة وتعرف إجرائياً: قدرة الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية الفورية على تفسير ومتابعة الفرص البيئية وإستشعارها.

قدرات التعلم وتعرف إجرائياً : قدرة الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية على إعادة تنظيم قدراتها التشغيلية الحالية مع المعرفة الجديدة.

قدرات التكامل وتعرف إجرائياً: قدرة الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية على الجمع بين المعرفة من مختلف الأفراد العاملين فيها وقدراتها التشغيلية الجديدة.

قدرات التنسيق: قدرة الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية على تنسيق ونشر مهامها، مواردها وأنشطتها مع قدراتها التشغيلية الجديدة.

البراعة التنظيمية Organizational Ambidexterity: قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الإستكشاف والإستغلال معاً (Yigit, 2013).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة الخيارات الاستراتيجية التي تمكن الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية من التعامل مع التغيرات من خلال الكفاءة والتأثير، المواءمة والتكيف، تحقيق الأفضلية والإبداع. وسيتم قياسها من خلال الإستكشاف والإستغلال.

الإستكشاف وتعرف إجرائياً : سلسلة من الخطوات الفنية والصناعية التي تقوم بها الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بما يؤدي إلى ابتكار منتجات جديدة ، تلبية لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم، وإيجاد فرص جديدة والتكيف لمتطلبات الأسواق.

الإستغلال وتعرف إجرائياً: قدرة الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بتحسين أنشطتها لتوليد قيمة في الأمد القريب، والسعي لتوسيع المعرفة والمهارات الحالية وتنويع المنتجات وزيادة قنواتها التوزيعية.

الرشاقة التنظيمية Organizational Agility: القدرة على توقع واغتنام الفرص المتاحة واغتنامها في السوق بشكل استباقي بما يسمح للمنظمة تعديل مواقعها واستراتيجياتها وتنظيم أساليب العمل الجديدة للحصول على مزايا في ظل الظروف المتغيرة (Chakravarty, et al., 2013).

وتعرف إجرائياً بانها قدرة الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية وإمكاناتها على إستغلال الفرص البيئية المتاحة في ظل اللاتأكد البيئي. وسيتم قياسها من خلال:

رشاقة عمليات الأعمال وتعرف إجرائياً: درجة مرونة أنشطة الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية وسرعة استجابتها للتحول السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية لمواجهة التغيرات التي تدور حولها.

رشاقة الإستجابة للسوق وتعرف إجرائياً: قدرة الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المسبوقة في السوق من خلال الرقابة المستمرة والتحسين السريع لمنتجاتها وخدماتها. وهذا يدل على أن الشركات يجب أن يكون لديها خطط بديلة باستمرار لمواجهة أي طاريء.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

(2ـ1): المقدمة

(2ـ2): القدرات الديناميكية

(2ـ3): البراعة التنظيمية

(2ـ4): الرشاقة التنظيمية

(2ـ5): الدراسات السابقة العربية والاجنبية

(2ـ6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

(2 . 1): المقدمة

لقي مفهوم القدرات الديناميكية اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين فى مجال الإدارة الإستراتيجة لا لتركيزه على بناء الميزة التنافسية من خلال مجموعة الموارد التى تمتلكها المنظمة فحسب، وإنما على تغير تلك الموارد بمرور الوقت بما يتوائم مع التغيرات التى تحدث في بيئة المنظمة (Boccardelli & Magnusson,2006), والتي غالباً ما تمتاز بكونها سريعة التذبذب، وعالية التعقيد, الأمر الذي يتطلب أن تبادر المنظمة إلى كل ما هو جديدومتميز لضمان قدرتها على التعامل مع ديناميكيات السوق أيضاً (Mauludin, et al.,2013).

وقد ذكر جانسنيت وأخرون (Jansennet, et al, 2005) أن البيئات ذات التنافسية العالية تتطلب من المنظمات مجموعة من القدرات الديناميكية ناتجة عن موازنة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة بشكل آني. فالتعقيد وسرعة التغيير التي تواجه الكثير من المنظمات يتوجب عليها تطوير منتجاتها وخدماتها مما يتطلب وجود قدرات ديناميكية (Oreilly & Tushman, 2007). وقد (Venkatraman,2007) أن المنظمات البارعة تمتلك وحدات عمل قادرة على ممارسة أنشطة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة بشكل آني.

كما أوضح (McCarthy & Gordon, 2011) وآخرون بأن المنظمات البارعة هي منظمات تتصف بالرشاقة وتلبي بسرعة طلبات زبائنها، وتقدم منتجات وخدمات جديدة، وهو ما يعني أن المنظمات اليوم بأمس الحاجة إلى أن تركز على قدراتها من أجل إيجاد حلول لمواجهة مشكلاتها التي تواجهها، وهذا السبب الجوهري الذي يكمن وراء طلب الرشاقة التنظيمية البحث في

داخل المنظمات عن قدراتها الديناميكية من جهة والتعرف على بيئة الأعمال واغتنام الفرص من جهة أخرى.

(2 . 2): القدرات الديناميكية

(2 . 2 . 1): مفهوم القدرات

تشير القدرات Capabilities إلى مجموعة العمليات الاستراتيجية لدى المنظمة والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات، فالكثير من منظمات الأعمال تمتلك مجموعة من العمليات والتي من خلالها يتم تسليم القيمة للعملاء، إلا أن القليل منها يعتبر هذه العمليات بمثابة العنصر الأساسي للخطة الاستراتيجية والاستراتيجية المعتمدة (Inan & Umit, 2015).

وأكد (Sune & Gibb, 2015) بإن القدرات هي موارد المنظمة التي تتمتع بسمعة عالية لدى زبائنها بصورة خاصة وفي السوق بصورة عامة والتي تتيح لها أداء أنشطتها الداخلية بصورة أفضل من منافسيها.

وقد أوضح (Schreyogg & klisch, 2007) بأن النقاش حول القدرات قد تحول في الآونة الأخيرة من الإعتماد على مجموعة محددة من القدرات الجوهرية إلى القدرة على التغيير والتطوير السريع للقدرات الجوهرية كمتطلب أساس لتحقيق الميزة التنافسية، وأصبح المفهوم البارز في تلك النقاشات هو القدرات الديناميكية *Dynamic Capabilities* ليشير إلى إعادة التجديد المستمر للقدرات الجوهرية للإيفاء بطلبات البيئة المتغيرة بسرعة.

إن إضافة البعد الديناميكي إلى القدرات قد برز بشكل واضح في إسهامات تيس وأخرون .Teece et al الذين أكدوا بأن المزايا التنافسية للمنظمة ترتكز على التنسيق والتوحيد لمحفظة الموارد صعبة التقليد والمحاكاة والموارد التكميلية والمسارات التطويرية التي تتبناها المنظمة، وأن القدرات الديناميكية تتمثل بقدرة المنظمة على تحقيق التكامل، وبناء، وإعادة توزيع

القدرات داخلياً وخارجياً لمواجهة البيئة سريعة التغير، وبهذا فهي قدرة المنظمة على تحقيق أشكال جديدة وإبداعية من المزايا التنافسية. إذ تركز القدرات الديناميكية على جانبين من الاستراتيجية، هما (Teece et al., 1997):

- الديناميكية Dynamic، التأكيد على القدرة على تجديد الجدارات لتحقيق المواءمة مع بيئة الأعمال المتغيرة.
- القدرات Capabilities، التأكيد على الدور الرئيسي للإدارة الاستراتيجية في تكييف ودمج وإعادة تشكيل المهارات التنظيمية الداخلية والخارجية والموارد والجدارات، لتتناسب مع متطلبات البيئة

(2 . 2 . 2): مفهوم القدرات الديناميكية

عرفت القدرات الديناميكية بأنها عمليات المنظمة ذات الصلة بتكامل وإعادة تشكيل وإكتساب الموارد ونشرها أو المساهمة فى إحداثها (Eisenhardt & Martin, 2000). وهى العمليات التنظمية والاسترتيجية التي يستطيع المدراء من خلالها تحويل الموارد إلى موجودات إنتاجية جديدة في بيئة الأعمال المتغيرة (Galunic & Eisenhardt, 2001). وتشير إلى القدرة على إعادة التكوين والتغيير (Winter, 2003).

وأوضحت (Zahra, et al., 2006) وآخرون بأن القدرات الديناميكية تمثل مجموعة القدرات التي تعمل على دمج وبناء موارد المنظمات لمعالجة التغيرات البيئية بالطريقة التي تناسب مديري تلك المنظمات. كما عرفها (Cavusgil, et al., 2007) وآخرون بأنها قدرة المنظمات إعادة تكوين الجدارات لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة.

كما حددها (Teece, 2007) بأنها قدرة المنظمة على إستشعار الفرص والتحديات البيئية وإستثمارها من خلال إعادة تشكيل أصولها الملموسه وغير الملموسة لإدامة تنافسيتها. وقد أعاد

تعريفها بأنها جدارة عالية المستوى تحدد قدرة المنظمات إعادة تشكيل الموارد والجدارات الداخلية لمعالجة بيئات العمل المتغيرة بسرعة (Teece, 2010).

كما أوضح (Salunkea; Weerawardena & McColl-Kennedy, 2011) بأن القدرات الديناميكية تعكس قدرة المنظمة على إيجاد وتوسيع أو تعديل مواردها المعرفية وقابلياتها أو إجراءاتها بهدف تحسين فاعليتها التنظيمي. كما أن القدرات التنظيمية وسيلة لمواجهة البيئات المضطربة من خلال مساعدة المدراء على توسيع، وتعديل، وإعادة تشكيل قدراتها التشغلية إلي أخرى جديدة تتوائم بشكل أفضل مع تلك البيئة (Pavlou & El Sawy, 2011).

كما يشير (Kuuluvainen, 2011) إلي أن أغلب الباحثين ينظرون إلى القدرات الديناميكية على أنها العمليات ذات الصلة بقدرات المنظمة على إعادة تشكيل قاعدة مواردها كى تستطيع الاستجابة بطريقة افضل للتغيرات التى تحصل فى بيئتها التنافسية.

وبسياق آخر، أوضح (Protogerou et al., 2012) وآخرون بأنها قدرة المنظمة على تحويل مواردها بهدف تحسين مستويات أدائها. وأخيراً، حدد (Osisioma, et al., 2016) أن القدرات الديناميكية توقع من قبل المنظمة لمواردها ذات القيمة والتي تتعامل مع الإضطرابات البيئية، والتحديد المبكر للتهديدات أو الفرص.

وعليه، ترى الباحثة بأن القدرات الديناميكية تمثل المخزون المعرفي الاستراتيجي للمنظمات الذي يمكن توظيفه في كافة المهام التي يتوجب تنفيذها، وتشمل قدرات إستشعار الفرص المتاحة، وقدرات التعلم، وقدرات التكامل, وقدرات التنسيق بما يعطى المنظمات توليد المزايا التنافسية التي يمكنها من تحقيق التفوق الاستراتيجي في بيئتها الداخلية والخارجية.

(2 . 2 . 3): أبعاد القدرات الديناميكية

قامت الباحثة في دراستها الحالية بتحديد أبعاد القدرات الديناميكية بالإستناد إلى (2015) Aminu & Mahmood ، (2016) Osisioma, et al., ، (2016) Rezazadeh, et al., لقياس القدرات الديناميكية والمتضمنة قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق، وفيما يلي تعريف بهذه القدرات على النحو الآتي:

أولاً: قدرات إستشعار الفرص المتاحة Sensing Capability

وهي القدرة على اكتشاف وتفسير ومتابعة الفرص في البيئة في المنظمات، إذ من المفترض على وحدات الأعمال أن تستشعر البيئة لجمع معلومات عن احتياجات السوق، وتحركات المنافسين، والتكنولوجيا المعاصرة من أجل تحديد الفرص تجاه المنتجات والخدمات الجديدة (Teece, 2010).

إن قدرات إستشعار الفرص المتاحة تتضمن ثلاثة أعمال روتينية، هي:

1. توليد المعلومات السوقية، إذ ترتبط بتحديد إحتياجات الزبائن (Teece, 2007)، الإستجابة إلى الإتجاهات السوقية وتحديد الفرص السوقية (Day, 2011)، والكشف عن توليفات الموارد (Justo et al., 2013).
2. نشر المعلومات السوقية، إذ ترتبط بتفسير المعلومات السوقية (Esper et al., 2010)، والإستشعار بالأحداث والتطورات وإستكشاف الفرص الجديدة (Kindström et al., 2013).
3. الإستجابة للمعلومات السوقية، إذ ترتبط بالخطط المبدئية للإستفادة من المعلومات السوقية (Tsiotsou and Vlachopoulou, 2011)، ومتابعة القطاعات السوقية المحددة مع خطط إستغلال الفرص السوقية الجديدة (Teece, 2007).

إن قدرات إستشعار الفرص المتاحة تمكن المنظمات من إعادة تشكيل قدراتها التشغيلية القائمة من خلال:

- توليد المعلومات السوقية المؤدي إلى زيادة قدرة منظمة الأعمال على تحديد فرص سوقية جديدة لإعادة تشكيل قدراتها (Zahra and George, 2002).
- نشر المعلومات السوقية الذي يساعد منظمة الأعمال على الإستجابة لإحتياجات الزبائن (Day, 2011).
- الإستجابة للمعلومات السوقية، التي تعزز من إبداع المنتجات، وتمكن منظمة الأعمال من إستكشاف الفرص للمنتجات والخدمات الجديدة التي تلبي إحتياجات الزبائن بشكل أفضل (Nasution et al; 2011).

ثانياً: قدرات التعلم Learning Capability

أكد كيندستروم وآخرون (Kindström et al., 2013) إن قدرات التعلم تركز على استخدام المعلومات السوقية لتوليد معرفة جديدة، وبهذا عرفت قدرات التعلم بأنها القدرة على ترميم القدرات التشغيلية مع المعرفة الجديدة.

ووفقاً لكل من (Zahra and George, 2002) فقد حددت أربعة قدرات للتعلم، هي:

1. القدرة على إكتساب المعرفة، إذ ترتبط بالحصول على معرفة جديدة (Camisón and Forés, 2010).
2. القدرة على إستيعاب المعرفة، وترتبط بتوضيح المعرفة (Li et al., 2010).
3. القدرة على تحويل المعرفة، وترتبط بالإبداع في حل المشكلات، العصف الذهني، وتفكير إبداعي (Qiang et al., 2013).

4. القدرة على إستغلال المعرفة، وترتبط بممارسة المبادرات الجديدة وإغتنام الفرص (Teece, 2007)، إضافة إلى تجديد القدرات التشغيلية (Grant, 2007).

ثالثاً: قدرات التكامل Integrating Capability

أكد (Zollo and Winter, 2002) إن قدرات التكامل الجمعي احتاج إعادة تشكيل، وتكامل للمعرفة (Teece, 2007). حيث أن قدرات التكامل تستخدم لتسهيل إجراءات إعادة التشكيل من خلال:

1. المساهمة في مساعدة المنظمة على جمع وتوحيد المدخلات الفردية.
2. تقديم البناء كفهم مشترك، وخلق أرضية مشتركة، وتطوير مخططاً إدراكياً جديداً (Weick and Roberts, 2004).
3. لأن إعادة التشكيل تتطلب منطقاً جديداً للتفاعل الجمعي، فإن الترابط يدعم القدرات التشغيلية (Okhuysen and Eisenhardt, 2002).

رابعاً: قدرات التنسيق Coordinating Capability

عرفت قدرات التنسيق بأنها القدرة على نشر المهام والموارد والأنشطة في القدرات التشغيلية الجديدة (Quinn and Dutton, 2005). إذ أن قدرات التنسيق تركز على تنسيق المهام والأنشطة الفردية، والتكامل ببناء إحساس وفهم جمعي شامل (Crowston and Kammerer, 2008). حيث أن قدرات التنسيق غالباً ما تستخدم في تسهيل إجراءات إعادة تشكيل القدرات التشغيلية من خلال:

1. تمكين المنظمات من التعرف على الموارد وتجميعها وتخصيصها لتسهيل نشر المعلومات السوقية بين وحدات المنظمة (Barreto, 2010).

2. تساعد قدرات التنسيق المنظمة على تعيين الفرد المناسب للمهمة المناسبة (Pavlou and El Sawy, 2011).

3. تساعد قدرات التنسيق المنظمة على مزامنة مهامها وأنشطتها بشكل أفضل (Helfat and Peteraf, 2003).

وترى الباحثة بأن مجمل أراء وأفكار الكُتاب والباحثين الذين تعرضوا لموضوع القدرات الديناميكية تختلف بإختلاف توجهاتهم وطبيعة دراساتهم، وتتفق في أحيان آخرى. ويمكن للباحثة إستخلاص بعض التعميمات التي إتفقوا عليها، وهي:

1. أن القدرات الديناميكية موجودة في كل منظمة.
2. أن الحاجة إلى تطوير القدرات الديناميكية وتحديثها وتفعيلها بشكل مستمر هو ضرورة إذا ما أرادت المنظمة توليد مزايا تنافسية جديدة لها في البيئة الخارجية والداخلية.
3. أن القدرات الديناميكية تشتمل على قدرات إستشعار الفرص، قدرات التعلم، قدرات التكامل، وقدرات التنسيق وهي مُمكنات استراتيجية لتجديد الموارد التنظيمية وتطويرها.

(2 . 3): البراعة التنظيمية

ذكر (Jansennet; Van den Bosch & Volberda, 2005) أن البيئات ذات التنافسية العالية تتطلب تطوير وحدات بارعة ناتجة عن موازنة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة بشكل آني. فالتعقيد وسرعة التغيير التي تواجه الكثير من المنظمات يتوجب عليها تطوير منتجاتها وخدماتها مما يتطلب وجود براعة (Oreilly & Tushman, 2007).

(2 . 3 . 1): مفهوم البراعة التنظيمية

أوضح (Canderasekaran,2009) أن البراعة تمثل القدرة على تنفيذ الإبداع وتحسين الاستراتيجيات المتبعة، كما أنها تتطلب مواءمة الأنشطة عبر المستويات التنظيمية المتعددة بما في ذلك الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات الفعالة ذات القيادة الجيدة. فيما بين (Simsek, 2009) أن البراعة تؤكد على إنجاز وحدات عمل أكثر تركيزاً في المنظمة ذات القدرة على الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة.

وعرف (Gibson & Birkinshaw, 2004) البراعة التنظيمية بقدرة المنظمة على ادارة مكونات معقدة ومتضاربة في نفس الوقت، مثل الاستكشاف مع الاستغلال، والكفاءة مع الفعالية، والابتكار الجذري مع الابتكار المستمر، والمواءمة مع التكيف.

وعرفها (He & Wong, 2004) باحتياج المنظمات الى تحقيق التوازن بين الاستغلال والاسكتشاف لتحقيق الأداء المتفوق. وحدد (Menguc & Auh, 2008) بمزيج من القدرات الاستكشافية والاستغلالية.

أما (Jansen; Tempelaar; Bosch & Volberda, 2009) فقد عرف البراعة التنظيمية بأنها سعي المنظمة المتزامن لتحقيق الاستكشاف والاستغلال.

ويرى (Luo & Rui,2009) بأن البراعة التنظيمية تمثل قدرة منظمات الأعمال لمتابعة أمرين غير متشابهين في نفس الوقت كاستغلال الزمن والبحث عن الفرص الجديدة، والكفاءة والمرونة، والكلفة المنخفضة والاستجابة لطلبات الزبون، والمواءمة والتكيف، والربح والنمو طويل الأجل وقصير الأجل.

فيما أوضح يجت (Yigit, 2013) بانها قدرة المنظمة على تخصيص الموارد لتحقيق النجاح في نشاطي الاستغلال والاستكشاف معا.

وعليه، ترى الباحثة بأن البراعة التنظيمية تمثل متطلبات إدراكية لمقتضيات المرحلة الحالية، وما يمكن إستكشافه أو إستغلاله من فرص استراتيجية لنقل المنظمة إلى واقع أفضل تمكنها من تعظيم تأثيرها في بيئتها السوقية.

(2 . 3 . 2): خصائص وشروط البراعة التنظيمية

أشار (Bodwell & Chermack, 2010) الى أن للبراعة التنظيمية ثلاث خصائص رئيسة تتمثل بالادارك، والإقتناص، وإعادة التشكيل. فالإدراك يتمثل بالقدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي تستند على تحقيق توازن بين شقي الرقابة المركزي واللامركزي، وبعبارة أخرى فإن المنظمات المدركة للفرص لديها آليات تطبقها وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية. أما الإقتناص فيعكس قدرة المنظمات على اغتنام الفرص الجديدة، مما يتطلب إجماعا بين الإدارة العليا حول النية الاستراتيجية، والابتعاد عن القرارات الخاطئة وترتيب نماذج العمل والاستراتيجيات اللازم لذلك. وأن إعادة التشكيل يتمثل بقدرة المنظمات على إعادة محاذاة الأصول مع الهياكل وتشكيلها حسب التطورات السوقية، فالقدرة على إعادة تشكيل الموارد، والأصول، والهياكل، تعد ميزة استراتيجية.

إما (Dewhurst & Navarro, 2007) فقد ذكرا بأن البراعة التنظيمية تتجلى في أربعة سمات هي:

1. مبادرةالأفراد واستغلال الفرص التي تتعدى وظائفهم ومهامهم الحالية.
2. تحفيز الأفراد بما فيه الكفاية بحيث يعملون ويتصرفون آنيا بدون الحصول على أذن أو دعم من رؤسائهم

3. تشجيع الأفراد للأعمال التي تتضمن التكيف مع الفرص الجديدة والمتوافقة بشكل واضح مع الاستراتيجية العامة للمنظمة

4. يبين الأفراد القدرة للمواءمة والتكيف لتقوية التماسك على المستوى الفردي للمنظمة

أما الشروط الضرورية للبراعة التنظيمية، فقد ذكر (Bryson, et..al, 2008) بأن هنالك خمسة شروط ضرورية على المنظمة ان تأخذها بنظر الاعتبار وهي:

1. يجب أن تضع الإدارة العليا بشكل واضح النية الاستراتيجية التي تبرر التوجه البارع بحسب الضرورة للبقاء والتأثير على المدى البعيد.
2. يجب توضيح سبب تتابع الوحدات للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن الفرص الجديدة وضرورة تعاون الوحدات فيما بينها بالشكل المطلوب.
3. يجب أن تكون هنالك رؤية وقيم تزود الارتباط العاطفي وهوية مشتركة تزود المنظمة بالثقافات المتعددة.
4. الإجماع ضمن الفرق العليا حول الاستراتيجية وأهمية البراعة التنظيمية.
5. الفريق ذو المواءمة والذي تكون له مرونة ادراكية أكثر لإدارة مشاريع البراعة.

وفي ضوء ما سبق، ترى الباحثة بأنه يمكن وضع مجموعة من التعميمات ترتبط بمضمون البراعة التنظيمية، وهذه التعميمات هي:

1. ضرورة إستغلال المنظمة والإستفادة من كل مواردها للحفاظ على العمليات اليومية بالتركيز على الانشطة الحالية في المجالات القائمة، إضافة إلى الإستفادة من كل ما يستثمر من موارد للبحث والتنقيب عن أنشطة جديدة في مجالات غير قائمة.
2. ضرورة تحقيق التوازن النسبي بين أنشطة الإستكشاف والإستغلال والذي يتحدد إعتماداً على الموارد المتاحة للمنظمة مع الآخذ بنظر الإعتبار التطورات والتغيرات البيئية.

3. تحقيق التوزان بين أنشطة الإستكشاف والإستغلال يتطلب العديد من الآليات والوسائل يتم إعتمادها في ظل سياقات مثل التعلم التنظيمي والإبتكار والتكيف والسيادة الاستراتيجية.

(2 . 3 . 3): مداخل دراسة البراعة التنظيمية

حدد (Huang, 2010) ثلاثة مداخل رئيسة لدراسة البراعة التنظيمية وهذه المداخل تتمثل بمدخل الهيكل التنظيمي (تصميم تنظيمي)، ومدخل التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي)، ومدخل قيادة الإدارة العليا. في حين اتفق كل من (& Raisch Birkinshaw, 2008) على مدخل القيادة، وأضافا مدخلا رابعا هو مدخل الحلول السياقية.

1. **مدخل الهيكل التنظيمي (التصميم التنظيمي)**

يشير الهيكل التنظيمي الى تلك العلاقات الموجودة بين الموارد التنظيمية طبقا لما حددته الإدارة، وتتحدد هذه العلاقات بصفة أساسية من خلال الخريطة التنظيمية (محمود،2011). ويشير (Mon, et..at, 2005) وآخرون إلى أن هنالك اثنان من العناصر الرئيسة لهيكل المنظمة، وهما المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، أي مدى السلطة في اتخاذ القرارات، إذ تزداد هذه السلطة كلما ازداد شعور المديرين بالمسؤولية، ويمارسون مهامهم فيما يتعلق بأداء هذه المهام وهذا يحفز رغبتهم لإدراك تنويع تنظيمي اكبر وفقاً للفرص المتاحة ويكون تصرفهم بناء على التنويع لتلك الفرص والحاجات. أي التصرف بشكل بارع وتقسيم وقتهم بين المواءمة والتكيف ويزيد تطلعهم للإنجاز الى الكفاءة والمرونة المتعلقة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها.

ويشير (Tempelaar,2010) الى أن المنظمات البارعة مكونة من وحدات للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة مختلفة، إذ يشير الاختلاف الهيكلي الى حالة انقسام

النظام التنظيمي الى الأنظمة الفرعية، كل منها يهتم بتطوير خواص معينه تبعاً للمتطلبات البيئية الخارجية، ويؤسس اختلافات عبر وحدات تنظيمية حسب توفير الوقت، والوظائف والمنتج، ومجالات السوق.

2. **مدخل التنظيم غير الرسمي (السياق الاجتماعي التنظيمي)**

ويقصد به تلك العلاقات الشخصية والاتجاهات التي ينشأها أعضاء المنظمة ويستمرون وتنشأ بسبب العمل ووجود الأفراد (نوري وكورتل،2011). وأشار (محمود،2011) إلى أن الهيكل التنظيمي غير الرسمي يظهر أنماط العلاقات التي تم تطويرها نتيجة للأنشطة غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، فهي تنشأ بشكل طبيعي نتيجة للتقارب بين معتقدات وقيم الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية. إذ أن الهيكل غير الرسمي يظهر نظاما أو شبكة من العلاقات الشخصية داخل الهيكل الرسمي. وقد ذكر (Mon, et..at, 2005) وآخرون أن العلاقات غير الرسمية تمثل نمطا طوعيا وأكثر شخصية بالتنسيق مقارنة مع الهيكل التنظيمي الرسمي. ويمكن بيان نوعين من العلاقات غير الرسمية هما اشتراك المديرين بعلاقات تخص الوظيفة، وترابطهم مع أعضاء المنظمة الآخرين. إذ يشمل النوع الأول من العلاقات اللجان وفرق العمل ومدى التفاعلات الشخصية المتبادلة والكثيفة بين المديرين وأعضاء الفريق، والدخول في نقاش مع الأشخاص بمختلف خلفياتهم، إذ يروج هذا النوع من العلاقات لتبادل المعرفة بشكل أفقي وتفعيل بيانات غير روتينية، الأمر الذي يتيح للمديرين توسيع تجربتهم باكتساب المعرفة. إما النوع الثاني وهو التواصل مع الأعضاء الآخرين ويعطي هذا النوع فرصة للمديرين لزيادة تجربتهم وتطوير معرفة جديدة، ويخبر المديرين عن أماكن وجود المعرفة المتنوعة. ويشير (Tempelaar, 2010) الى أهمية الآليات غير الرسمية لإنجاز البراعة التي تبين في التكامل الاجتماعي لفريق الإدارة العليا، الثقة، الترابط، إذ إن تأثيره يتعدى الحدود الداخلية والخارجية للمنظمة.

3. مدخل قيادة الإدارة العليا

أشار الكثير من الكتاب الأكاديميين والممارسين والعديد من الدراسات التي تخص العمليات القيادية الى أن القيادة تعد عاملاً داعماً عند تنفيذ البراعة الهيكلية أوسياقية، كاستكشاف الآليات التكاملية في إدارة التناقضات التي تنشأ في الفصل الهيكلي في المنظمات. إذ يرى أنصار هذا المدخل أن أنشطة الاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة في المنظمة تتعلق بالمستويات الهرمية المختلفة للإدارة (Raisch & Birkinshaw, 2008). ويرى (Jansen, et..al,2008) وآخرون أن المنظمات البارعة تشير الى تكوين عمليات استكشافية واستغلالية في الوحدات التنظيمية المستقلة بشكل هيكلي، والتي تكون متكاملة بشكل استراتيجي مع سلطة الإدارة العليا وبهذا المعنى تسمح الإدارة العليا في التنقل لإيجاد المعرفة ضمن الوحدات المتخصصة للبحث عن الفرص الجديدة، والاستمرار في عمليات استغلال الفرص في الوحدات التنظيمية المتخصصة لتلك المهمة.

4. المدخل السياقي

يشير السياق الى الأنظمة والعمليات والاعتقادات التي تشكل السلوك الفردي في المنظمة، هذا السياق يجب أن يصمم لتمكين الأفراد وتشجيعهم على تقسيم وقتهم بين الطلبات المتعارضة للاستغلال الأمثل للفرص والبحث عن فرص جديدة، ويمكن تمييز هذه السياقات عن طريق الانتماء للمجموعة والانضباط في العمل مما يؤمن تسهيل البراعة التنظيمية، فالمنظمات الناجحة تعمل على توازن بين العناصر المختلفة، والعناصر المتماسكة في سياقاتهم التنظيمية (Raisch & Birkinshaw, 2008). ويشير تشاندراسيكاران (Chandrasekaran, 2009) الى أن البراعة السياقية قد تضمن المواءمة والتكيف بين الاستراتيجية المتبعة ومستويات المشروع، ويتم ذلك عن طريق مستوى القابلية التنظيمية التي تسمح للمواءمة والتكيف للقرارات عبر

مستويات مختلفة في المنظمة. كما ويشير موهبير (Mohabir,2008) الى إن اغلب الباحثين يدعمون الرأي القائل أن البراعة سياقية لأنها تظهر من ملامح سياقها التنظيمي. فالبراعة السياقية تمثل السعة السلوكية المتمركزة على العمليات والأنظمة وهي سياق معطى يركز على تحقيق التوازن بين المواءمة و التكيف عبر الوحدات التنظيمية المختلفة. أما جيبسون وبيركينشاو (Gibson & Birkinshaw, 2004) فقد أكدا أن هذا النوع من البراعة يظهر عندما يطور القادة في وحدة الأعمال ويساعدوا ويحثوا على أتباع سياقات معينة، كون الأداء المطلوب لم ينجز من خلال أتباع القيادة المؤثرة ولا من خلال الهيكل الرسمي للمنظمة ولكن من خلال مجموعة من الأنظمة المختارة بعناية، والتي تسمح بالمواءمة والتكيف بشكل آني.

وعليه، ترى الباحثة بأن مداخل دراسة البراعة التنظيمية تؤكد على:

1. أن البراعة التنظيمية حالة إدراكية لدى منظمات الأعمال تدفعها إلى إدراك حاجتها إلى التوحد نحو الفرص الجديدة وإجماعاً نحو التغيير والتجديد والتطوير.
2. أن البراعة التنظيمية تتطلب وجود قادة يدركون أهمية المرحلة بما فيها من متغيرات استراتيجية ولديهم قدرة على الإستكشاف والإستغلال إضافة إلى قدرتهم على إدارة التحول وتوفير الموارد.
3. أن البراعة التنظيمية تتطلب وجود إجماع بين مختلف عناصر التنظيم حول تحقيق الاستراتيجية التنافسية خاصة في تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي وضمن السياق الإجتماعي.

(2 . 3 . 4): أبعاد البراعة التنظيمية

قامت الباحثة في دراستها الحالية بتحديد أبعاد البراعة التنظيمية بالإستناد إلى بودول وشيرماك (Bodwell & Chermack, 2010) وتساو وجيداجلوفك وتشانغ (Cao; Gedajlovic & Zhang, 2009)، وهما:

1. **الإستكشاف**

إذ عرف دياي (Diaye, 2002) الإستكشاف بأنه سلسلة الخطوات التي تقود إلى إطلاق منتوجات جديدة في السوق. ويرى العبيدي (2005) في تعريفه الإستكشاف بأنه عملية تقديم منتج جديد أو تحسين منتج حالي او تقديم أو تصميم عملية إنتاجية جديدة أو تحسين عملية إنتاجية قائمة وذلك لتلبية وإشباع حاجات العملاء ورغباتهم فضلاً عن إيجاد الفرص الجديدة لجذب العملاء والتكيف لمتطلبات السوق وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق مما يؤدي إلى نمو وبقاء وتطور المنظمة. فالإبداع المعاصر لا يعد مجرد تصميم لمنتج معين، وإنما إيجاد طرائق جديدة أو تقديم أشياء جديدة للعملاء ولم يفكروا إطلاقاً بأنهم سيحصلون عليها أو لم يفكروا بها على الإطلاق (Ussahawanitchakit, 2012).

ويؤكد (Gambatese & Hallowell, 2011) بان الإستكشاف هو اكتشاف وتطوير المنتجات (السلع أو الخدمات) أو العمليات، ويؤكد القريشي (2008) إن الإستكشاف يتمثل بتطبيق معارف بالاستناد الى معلومات دقيقة بما يؤدي إلى نتائج فعالة.

2. **الإستغلال**

يتم الاستغلال عن طريق التغيير المستمر وتحقيق أقصى حد من الكفاءة والسيطرة على المواقع المثالية. إذ بين (Pai,2007) الى أن الاستغلال يتمثل بقدرة المنظمة لتحسين أنشطة أعمالها بهدف توليد قيمة في الأمد القريب. وأضاف (Miles & Darroch, 2006) ان هنالك

فرص ليس لها علاقة بإستراتيجية المنظمة الحالية، لكن تقويم الفرص خارج الإستراتيجية يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق أهدافها.

ويرى أبو تايه (2010) أن الاستغلال يمر بعدة خطوات متكاملة هي:

1. يجب تحديد الصعوبات أو العقبات التي قد تعترض عملية استغلال كل فرصة ثم تحديد الفرص الواقعية الممكن استغلالها عمليا وترتيبها في ضوء أهميتها وسهولة استغلالها واحتمالات ذلك والنتائج التي من المتوقع أن تحققها تلك الفرصة.
2. يجب التفكير في استراتيجية استغلال الفرصة وذلك من خلال الفرص التي يمكن استغلالها عن طريق استراتيجية النمو المركزة عن طريق إمكانية زيادة المبيعات الحالية في الأسواق الحالية، وتسويق الخدمات الحالية في أسواق جديدة أو قطاعات جديدة في السوق، وتطوير الخدمات الحالية وتقديم خدمات جديدة في الأسواق الحالية (استراتيجية تطوير المنتج)، والفرص التي يمكن استغلالها عن طريق استراتيجية التنويع عن طريق تقديم خدمات جديدة لزبائن جدد، وهنالك فرص يمكن استغلالها عن طريق الاندماج مع منظمة أخرى أو امتلاك منظمة أخرى لزيادة الحصة السوقية ويطلق على هذه الاستراتيجية التكامل الأفقي (السيطرة على منافس أو الاندماج معه).
3. يجب تحديد أهداف استغلال الفرص بمراعاة معايير الأهداف الجيدة وأهمها، الواقعية، والقابلية للقياس كمياً، والمحددة بتوقيت زمني، وأن لا يوجد تعارض أو تداخل بينها، وأن لا يوجد تكرار بينها، وأن تكون مرتبة حسب أهميتها نسبيا.
4. التفكير في استراتيجية وتكتيكات استغلال الفرص وكل ذلك يتم بشكل منظم ومنسق ووفق توقيت زمني محدد مع وضع الخطط والبرامج والسياسات اللازمة لذلك.

(2 . 4): الرشاقة التنظيمية

(2 . 4 . 1): مفهوم الرشاقة التنظيمية

يعد مفهوم الرشاقة مفهوماً معاصراً في الفكر الإداري، إذ أن هنالك عدد كبير من المصطلحات المختلفة حول هذا المفهوم. العديد من الكتاب ممن يرون الرشاقة من حيث القدرات اللازمة لتحقيق خفة الحركة في المنظمة (Sherehiy, 2008).

عُرفت الرشاقة التنظيمية بانها استراتيجية إدارية استباقية مقصودة (Hitt, et al., 2007). وحددها القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة (Erande & Verma, 2008).

كما وصف (Hill & Jones, 2009) الرشاقة التنظيمية بأنها عملية إعادة ترتيب وإلغاء وحدات العمل والاسواق والصناعات الموجودة لإعادة التركيز على مقدرات جوهرية متمايزة، وهي كما يراها (Audran, 2010) بأنها القدرة على التحرك السريع والسهل.

فيما عرفها (Weber & Tarba, 2012) بأنها القدرة على التحلي بالمرونة في مواجهة التطورات الجديدة لإستمرار ضبط التوجه الاستراتيجي للمنظمة وتطوير طرائق مبتكرة لإيجاد القيمة.

وعليه، ترى الباحثة بأنه بالرغم من تعدد المفاهيم والتعريفات للرشاقة التنظيمية، إلا أنها تعكس مجموعة من الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سوياً وصولاً لتمكين المنظمة للتوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة منظمات الأعمال.

(2 . 4 . 2): أهمية الرشاقة التنظيمية وأهدافها

عُدت الرشاقة التنظيمية إحدى المتطلبات الأساسية لتفوق المنظمات وضمان بقائها وديمومتها. وتعتبر ميزة مستدامة. إذ أكد المعاضيدي (2008) بأن هناك العديد من الأسباب الراجعة لحاجة المنظمات للرشاقة التنظيمية، أبرزها إن المنظمات تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة وتتصف باللاتأكد، تزايد حدة المنافسة لزيادة القدرة التنافسية لدى المنظمة، تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية وتزايد الفرص البيئية المتاحة، وصعوبة اختيار الأفضل منها.

وقد أوضح (Ardichvile, et al., 2003) وآخرون بأن الرشاقة التنظيمية تمكن المنظمات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في ظل نظام مفتوح لأنموذج الإدارة بشكل ناجح الذي يتحسس ويدير الفرص والمخاطر المتجسدة في الانشطة المؤدية لإبتكارات جديدة.

أما (Kapitrick, 2003) فأوضح بأن الرشاقة التنظيمية تجعل من المنظمة أكثر إستجابة لإتجاهات السوق فضلاً عن تسليم المنتجات والخدمات بشكل أسرع، وبأقل كلفة مقارنة مع المنظمات غير الرشيقة.

لذا، فإن الرشاقة التنظيمية تبرز أهميتها بشكل كبير في المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة بسرعة، حيث وجود علاقات داخلية نظامية بشكل متزايد والتي تجعل طبيعة أعمال المنظمة معقدة بصورة متزايدة، إذ أن التحديات الإدارية المعاصرة تبرز في كيفية إجراء تنسيق من دون توليد هرمية ثقيلة متعبة، وكيفية إدارة الكلف من دون إلغاء الإبتكارات والتصور، وكيفية بناء الأنظمة الإدارية وإعطاء حرية بنفس الوقت (Santala, 2009)

كما أكد الشمري (2006) أن للرشاقة التنظيمية العديد من الأهداف، تتمثل في المساهمة في المحافظة على مركز المنظمة التنافسي وتقييمهُ في إطار البيئة التنافسية، وتحسين قدرة

المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار، وأخيراً، تطوير القدرات التحليلية والمهارات الإدراكية لبيئة منظمة الأعمال.

وعليه، ترى الباحثة أنه يمكن تحديد جانبين أساسيين لأهمية وأهداف الرشاقة التنظيمية، وهما:

1. الإبتكارات الجذرية والتطبيقات الإبداعية التي تسعى إليها إدارة المنظمات بهدف تشكيل بيئتها التنافسية المبنية على توقع وقيادة التغيير.
2. النظر إلى الرشاقة التنظيمية كرد فعل على قوى داخلية التي تدعمها المزايا المعرفية المستندة على مهارات الإدارة العليا لإستباق توجهات جديدة والحصول على رؤى واضحة حول المستقبل في أعمالها لتتجلى بوضوح إبداعاتها في جميع المستويات داخل المنظمة ولتجنب حدوث الجمود والصلابة في عملياتها.

(2 . 4 . 3): أبعاد الرشاقة التنظيمية

قامت الباحثة في دراستها الحالية بتحديد أبعاد ومؤشرات قياس الرشاقة التنظيمية (رشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الإستجابة للسوق) بالاعتماد على (Panda & Rath, 2016).

1. **رشاقة عمليات الأعمال:** إذ تشير البحوث المختلفة إلى أن غالبية المنظمات تستخدم عميات أعمالها للتعامل بسرعة مع التغيرات في السوق (Dove, 2001). وهذا ما يؤكد على الاستجابة المرنة والسريعة كأساس لتسهيل التحول السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية في مواجهة التغييرات (Sambamurthy et al., 2003). وبهذا تُعرف رشاقة عمليات الأعمال بأنها درجة مرونة أنشطة المنظمات وسرعة استجابتها للتحول السريع والمستمر للمبادرات الإبداعية لمواجهة التغيرات التي تدور حولها (Panda & Rath, 2016).

2. **رشاقة الإستجابة للسوق:** عُرفت رشاقة الإستجابة للسوق بأنها قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المسبوقة في السوق من خلال الرقابة المستمرة والتحسين السريع لمنتجاتها وخدماتها (Panda & Rath, 2016).

(2 . 5): الدراسات السابقة العربية والاجنبية

تتضمن هذه الفقرة من الفصل الثاني مجموعة الدراسات العربية والأجنبية التي تأتي متممة للإطار النظري للدراسة. وعلى هذا الأساس فإن الدراسات السابقة التي سيتم عرضها وفقاً للمعيار الزمني، أي بحسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

1. دراسة الجبوري (2011) بعنوان: "**أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق**". الهادفة إلى تحديد مدى ممارسة شركتي زين واسيا سيل للبراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية, تحديد أثر بيان البراعة التنظيمية بأبعادها على المرونة الاستراتيجية. وقد اختبرت الدراسة في قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق وبالتحديد في شركتي زين واسيا سيل، طبقت الدراسة على (72) مديراً وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى البراعة التنظيمية والمرونة الاستراتيجية، وأن البراعة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي في المرونة الاستراتيجية. وقد أوصت الدراسة بضرورة سعي الشركتين محل الدراسة بالاستغلال الامثل للفرص بهدف تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتلبية متطلباتهم والأخذ بآرائهم.

2- دراسة Lu & Ramamurthy (2011) بعنوان: " **Understanding the link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An empirical Examination**".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مقدار العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (128) مديراً يعملون في حقل تكنولوجيا المعلومات بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد تم الاستناد إلى الدراسات السابقة في تطوير استبانة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات ورشاقة تعديل العمليات المرتبطة برأس المال السوقي). وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار بشكل أكبر بالبنى التحتية التكنولوجية لتعزيز قدرات تكنولوجيا المعلومات.

3- دراسة Hsu & Wang (2012) بعنوان: " **Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability**".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر رأس المال الفكري على الأداء، إضافة إلى تعرف الدور الوسيط للقدرات الديناميكية على العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء في الشركات عالية التكنولوجيا. تكونت عينة الدراسة من (242) شركة عالية التكنولوجيا. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها. وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية لا تتوسط العلاقة بشكل كلي بين رأس المال الفكري والأداء في الشركات عالية التكنولوجيا، وأن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بشكل كلي بين رأس المال الهيكلي والأداء في الشركات عالية التكنولوجيا. وقد اوصت

الدراسة بضرورة دراسة إلى أي مدى تتوسط القدرات الديناميكية العلاقة والتأثير مابين رأس المال الفكري ومتغيرات أخرى.

4- دراسة Chakravarty, et al., (2013) بعنوان: " **Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles**".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف أن جدارات تكنولوجيا المعلومات تُشكل الرشاقة التنظيمية وأداء المنظمة. تكون مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في مجال الأعمال الالكترونية بأمريكا. أما عينة الدراسة فقد شملت (428) شركة تعمل في مجال الأعمال الالكترونية بأمريكا والتي تم اختيارها بشكل عشوائي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبيان وزع على (428) شركة. وبعد فحص الاستبيانات المستردة تبين صلاحية (109) استبانة. وبعد إجراء التحليلات الاحصائية اللازمة، توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير مزدوج تبعاً للحركية البيئية، إذ أن المديرين من المفترض أن يقوموا بملاحظة المواقف على إختلاف انواعها. كما بينت النتائج أن جدارات تكنولوجيا المعلومات تؤثر على تشكيل الرشاقة التنظيمية وأداء المنظمة. وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم اللازم من قبل الشركات محل الدراسة بهدف تعزيز جدارات تكنولوجيا المعلومات.

5- دراسة Li & Liu (2014)بعنوان: " **Dynamic capabilities, environmental, dynamism and competitive advantage: Evidence from China**".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية، إضافة إلى تعرف الدور المعدل للحركية البيئية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية في

الشركات الصينية. تكونت عينة الدراسة من (217) شركة صينية. وتم توزيع الاستبانة على مديري الإدارة الوسطى والعليا في الشركات محل الدراسة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبعد إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية ترتبط بالميزة التنافسية، وأن الحركية البيئية تعدل من مقدار تأثير القدرات الديناميكية على الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة. وقد أوصت الدراسة بضرورة البحث عن أبعاد أخرى للقدرات الديناميكية، وتعرف تأثير هذه الأبعاد على الأداء التنظيمي.

6- دراسة Aminu & Mahmood (2015) بعنوان: " **Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Intellectual Capital and Performance: A Hierarchical Component Model Perspective in PLS-SEM Path Modeling**".هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الدور الوسيط للقدرات الديناميكية على العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء في المؤسسات الصناعية في نيجيريا. تكونت عينة الدراسة من (124) مؤسسة صناعية في نيجيريا. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى استخدام أنموذج المعادلة الهيكلية للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين كل رأس المال الفكري بأبعاده والقدرات الديناميكية، كما أن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري والاداء في المؤسسات الصناعية في نيجيريا. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المديرين بنشر الموارد القيمة من خلال إعادة تكوين مواردها المالية.

7. دراسة عويس (2015) بعنوان: "**دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية**".

هدفت إلى تعرف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة. إضافة إلى تعرف الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة. أجريت الدراسة على عينة قوامها (257) شركة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في بناء وتفسير البراعة التنظيمية في الشركات الصناعية محل الدراسة، كما ان البراعة التنظيمية تتوسط بشكل جزئي العلاقة بين العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي في الشركات محل الدراسة. وقد أوصت الدراسة بضرورة دراسة دور المداخل المختلفة للبراعة التنظيمية في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات في البيئة السعودية بشكل خاص والبيئة العربية بشكل عام.

8. دراسة عبدالعال (2016) بعنوان: "**أثر التفاعل بين قدرات وجدارات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخفة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية**".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التفاعل بين قدرات وجدارات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخفة التنظيمية في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (3) شركات، أما وحدة التحليل فقد تكونت من المديرين ورؤساء الاقسام والمشرفين الإداريين العاملين

بشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (103) فرداً. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ولجدارات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الخفة التنظيمية لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية ووجود تأثير للتفاعل بين قدرات تكنولوجيا المعلومات بأبعادها وجدارات تكنولوجيا المعلومات بأبعادها في تحسين الخفة التنظيمية لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام شركات الاتصالات الخلوية الاردنية بالتوجه والتحول الى شركات تمتاز بالرشاقة من خلال إنشاء وحدات تنظيمية متخصصة في إدارة المعرفة وعملياتها.

9. دراسة Bahrami; Kiani; Montazeralfaraj; Zadeh & Zadeh (2016) بعنوان:

"**The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility**".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي في العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية. تكون مجتمع الدراسة من (4) مستشفيات تعليمية في مدينة Yazd بإيران. أما عينة الدراسة فقد شملت (370) موظفاً إدارياً وطبياً يعملون في المستشفيات التعليمية الأربعة في مدينة Yazd بإيران. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراء التحليل الاحصائي اللازم. وقد توصلت الدراسة الى أن التعلم التنظيمي يتوسط العلاقة بين الذكاء التنظيمي والرشاقة التنظيمية في المستشفيات التعليمية الأربعة في مدينة Yazd بإيران. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين قدرات التعلم التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة لما له من تأثير على الرشاقة التنظيمية وبالتالي تحقيق النمو والبقاء.

10. دراسة Rezazadeh; Karami& Karami (2016) بعنوان: " **Technology Orientation, Dynamic Capabilities and SMEs Performance**".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور التوجه بالتكنولوجيا على الأداء من خلال توضيح العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والقدرات الديناميكية والاداء. تكونت عينة الدراسة من (154) مؤسسة متوسطة وصغيرة الحجم تقع في Science Parks بإيران. وتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراء التحليل الاحصائي اللازم. وقد توصلت الدراسة الى أن التوجه بالتكنولوجيا يترابط مع الأداء، وأن القدرات الديناميكية تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين التوجه بالتكنولوجيا والاداء. وقد أوصت الدراسة بضرورة البحث بشكل أكبر عن الأنواع الثلاث للقدرات الديناميكية ودورها في التوجهات الاستراتيجية الأخرى (التوجه بالزبائن،التوجه بالمنافسة،التوجه الابداعي والتوجه الريادي)

11. دراسةPanda & Rath (2016) بعنوان: " **Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises**".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف الإرتباط الهيكلي بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية في المؤسسات المالية الهندية. تكونت عينة الدراسة من (300) مدير تنفيذي متخصصين بالأعمال وتكنولوجيا المعلومات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تعد مُمكناً لتحقيق الرشاقة التنظيمية، وأن العلاقة ما بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة

التنظيمية علاقة ايجابية في المؤسسات المالية الهندية. وقد أوصت الدراسة بضرورة دراسة العلاقة السببية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات والرشاقة التنظيمية.

12. دراسة Jurksiene & Pundziene (2016) بعنوان: " **The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity**".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إيضاح نظري للعلاقة بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية والميزة التنافسية للشركة. فضلاً عن إيضاح الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثين بإجراء مراجعة مفاهيمية ونظرية للقدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن كلاً من القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية ترتبط بالميزة التنافسية، فضلاً عن أن المفاهيم الثلاث السابقة تحتاج إلى عملية ربط تطبيقي، وأن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير الأُطر النظرية المتعلقة بكل من البراعة التنظيمية والقدرات الديناميكية بالتركيز على علاقتها مع الميزة التنافسية.

13. دراسة **Luu** (2016) بعنوان: " **Organisational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence**"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك المعرفي من جهة، إضافة إلى تعرف العلاقة بين التشارك المعرفة ورشاقة سلسلة التوريد. كما هدفت إلى تعرف الدور الوسيط للتشارك المعرفي بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد، والدور المعدل للذكاء التنافسي في العلاقة بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية في فيتنام. تكونت عينة الدراسة من (381) فرد من شركات الصناعات الكيماوية في فيتنام. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراء التحليل الاحصائي اللازم. وقد توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة ايجابية بين البراعة التنظيمية وكل من رشاقة سلسلة التوريد والتشارك المعرفي، كما ان هناك علاقة ايجابية بين التشارك المعرفي ورشاقة سلسلة التوريد. وأن هناك دور وسيط للتشارك المعرفي بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد، وأخيراً، هناك دور معدل للذكاء التنافسي في العلاقة بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية في فيتنام. وقد أوصت الدراسة بضرورة التعمق أكثر بدراسة البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد في شركات الصناعات الكيماوية.

14. دراسة **Nieves, Quintana and Osorio** (2016) بعنوان: " **Capabilities and Industry Organizational knowledge, Dynamic Innovation in the Hotel**".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المعرفة التنظيمية على القدرات الديناميكية، وتأثير القدرات الديناميكية على الإبداع، إضافة إلى الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين المعرفة التنظيمية والإبداع في صناعة الفنادق في اسبانيا. تكون مجتمع الدراسة من فنادق فئة الثلاث والأربع والخمس نجوم في اسبانيا والبالغ عددها (525) فندق. أما عينة الدراسة فقد شملت مديري الفنادق مجتمع الدراسة، وقد استجاب ما مجمله (112) من مديري الفنادق المبحوثة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراء التحليل الاحصائي اللازم. وقد توصلت الدراسة الى أن هناك تأثير دال للمعرفة التنظيمية على القدرات الديناميكية، وأن القدرات الديناميكية تؤثر بشكل ايجابي على الإبداع، وأن القدرات الديناميكية تتوسط العلاقة بين المعرفة التنظيمية والإبداع في صناعة الفنادق في اسبانيا. وقد أوصت الدراسة بضرورة اختبار دور قدرات التنسيق على أنواع أخرى من الأداء التنظيمي في منظمات خدمية أخرى.

15. دراسة **Castaldi & Alexiev** (2016) بعنوان: " **Dynamic Capabilities for service innovation: conceptualization and measurement**".

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير مقياس مفاهيمي وعملي للقدرات الديناميكية للإبداع الخدمي. تكونت عينة الدراسة من (391) شركة هولندية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وإجراء التحليل الاحصائي اللازم. ومن خلال اتباع المنهجية العملية في تطوير المقاييس المستندة إلى الاطر النظرية والعملية وإجراء التحليلات العاملية الإستكشافية والتوكيدية، توصلت الدراسة الى تطوير مقياس للقدرات الديناميكية متضمناً أربعة أبعاد هي قدرات إستشعار الفرص المتاحة،

قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق، و (18) فقرة للقياس. وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق مقياس القدرات الديناميكية المطور بأبعاده الأربعة على القطاعات الخدمية.

(2 . 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية بما يلي:

1. اختيار العينة: تّم اختيار عينة الدراسة الحالية بأسلوب الحصر الشامل، وبما يشكل جانباً آخر يميزها عن الدراسات السابقة.
2. الوسائل الإحصائية: وذلك بالجمع بين وسائل الإحصاء الوصفي والاستدلالي.
3. البيئة المبحوثة: فالشركات محل الدراسة تواجه منافسة حادة وتغيرات بيئية متسارعة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بكتابة الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة وبناء فقرات الاستبانة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(الطريقة والإجراءات)

(3ـ1) : المقدمة

(3ـ2) : منهج الدراسة

(3ـ3) : مجتمع الدراسة

(3ـ4) : عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

(3ـ5) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

(3ـ6) : متغيرات الدراسة

(3ـ7) : صدق اداة الدراسة

(3ـ8) : المعالجة الإحصائية

(3ـ9) : التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

(3ـ10) : ثبات أداة الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(3 . 1): المقدمة

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانيةالبشرية. إذ تكون الفصل الحالي من منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأدواتها، ومتغيراتها وصدقها والوسائل الإحصائية، والتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وثبات أداة الدراسة.

(3 . 2): منهج الدراسة

تم الإعتماد على المنهج الوصفي – التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وتم استخدام برنامجي (SPSS) برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية, وبرنامج Amos لتحليل مسار البيانات الأولية للدراسة.

(3 . 3): مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية والبالغ عددها (6) شركات، وهي المركز العربي، الحياة، وفيلادلفيا، والشرق الأوسط، والأردنية ودار الدواء.

(3 . 4): عينة الدراسة والخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى (المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام العاملين) في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية وبطريقة المسح الشام والبالغ عددهم (240) تقريباً (http://www.japm.com/Public/main_english.aspx?).

وزعت الباحثة (240) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (213) استبانة بنسبة بلغت (88.75%). وبعد فحص الاستبانات تبين أن (20) استبانة غير صالحة لإجراء عملية التحليل. إذ أصبح عدد الاستبانات النهائي (193) استبانة بنسبة مئوية (80.42%). وكما هو موضح بالجدول (3 – 1).

الجدول (3 – 1)

عدد المديرين ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام والاستبانات الموزعة والمستلمة وغير الصالحة للتحليل

ت	الشركة	المديرين ونوابهم ومساعديهم	رؤساء الأقسام	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستلمة	عدد الاستبانات غير الصالحة	صافي العينة
1	دار الدواء	11	29	40	39	2	37
2	المركز العربي	12	28	40	33	5	28
3	الشرق الأوسط	11	29	40	37	3	34
4	الأردنية	9	31	40	36	4	32
5	الحياة	7	33	40	35	4	31
6	فيلادلفيا	11	29	40	33	2	31
المجموع		61	179	240	213	20	193

وتظهر الجداول (3 – 2) ، (3 – 3) ، (3 – 4) ، (3 – 5) ، (3 – 6) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من حيث (النوع الإجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي). إذ أوضح الجدول (3 – 2) أن 78.8% هم من الذكور، وأن 21.2% هم من الإناث. وهذه النتيجة تشير إلى أن شركات الأدوية تركز على استقطاب

الذكور للعمل في وظائفها أكثر من تركيزها على العنصر النسائي في الوقت الذي كان على هذه الشركات إعطائهن دوراً أكبر في المشاركة في أنشطتها.

الجدول (3 – 2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الإجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الإجتماعي	ذكر	152	78.8
	أنثى	41	21.2
المجموع		193	100

الجدول (3 – 3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	30 سنة فأقل	29	15
	من 31 – أقل من 35 سنة	41	21.3
	من 35– أقل من 40 سنة	57	33.7
	من 40– أقل من 45 سنة	71	17
	من 45– أقل من 50 سنة	27	7
	50 سنة فأكثر	11	6
المجموع		193	100

كما أظهر الجدول (3 – 3) أن 15% تتراوح أعمارهم من 30 سنة فأقل، وأن 21.3% تتراوح أعمارهم من 31 إلى 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن 33.7% تتراوح أعمارهم من 36 إلى 40 سنة، كما تبين أن 17% تتراوح أعمارهم من 41 إلى 45 سنة، وأن 7% تتراوح أعمارهم من 46 إلى 50 سنة. وأخيراً، أظهرت النتائج أن 6% تتراوح أعمارهم من 51 سنة فأكثر. وتدل هذه النتيجة

إلى أن غالبية العاملين في شركات الأدوية الاردنية هم ممن الفئات العمرية الوسطى الذين اكتسبوا قدرات ديناميكية من خبرتهم الطويلة في هذا المجال.

الجدول (3 – 4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	159	82.4
	دبلوم عال	4	2.1
	ماجستير	21	10.9
	دكتوراه	9	4.6
المجموع		193	100

وأشار الجدول (3 – 4) أن 82.4% هم من حملة شهادة البكالوريوس، وأن حملة شهادة الدبلوم العال بلغت نسبتهم 2.1%، وكان مجمل نسبة ممن لديهم درجة علمية ماجستير 10.9%. وأخيراً، فإن 4.6% هم من حملة شهادة الدكتوراه. وهذا ما يؤكد على أن العاملين في شركات الأدوية المبحوثة غالبيتهم من حملة المؤهلات العلمية العالية القادرين على الابداع والابتكار وانتاج البراعة التنظيمية في شركاتهم.

الجدول (3 - 5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	17	8.8
	من 6– أقل من 10 سنوات	104	53.9
	من 10– أقل من 15 سنة	53	27.5
	15 سنة فأكثر	19	9.8
المجموع		193	100

وأوضحت نتائج الجدول (3 - 5) أن 8.8% هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن53.9% تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 – أقل من 10 سنوات، وأن 27.5% تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 – أقل من 15 سنة، وأخيراً، تبين أن إجمالي نسبة أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بلغت 9.8%.

الجدول (3 - 6)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	مدير عام	4	2.1
	نائب / مساعد مدير	13	6.8
	مدير إدارة	33	17.1
	رئيس قسم	143	74
المجموع		193	100

ويوضح بالجدول (3 - 6)، أن 2.1% هم من فئة المديرين، و 6.8% هم من فئة نواب ومساعدي المديرين، و 17.1% هم من فئة مديري الإدارات، وأخيراً، فإن 74% هم من فئة رؤساء

الأقسام. وهو ما يبين أن الفئة المستهدفة في هذه الدراسة هم مجموعة الاشرافيين ذوي الخبرة والبراعة التنظيمية وهذا ما يعزز من النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

(3 . 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية: وذلك من خلال قيام الباحثة بمراجعة الجوانب النظرية في الدرايات السابقة وتحليل ما كتب في مجال الدراسة الحالية، إذ قامت الباحثة بالإطلاع على المراجع العربية والأجنبية، واوراق العمل والتقارير والدراسات والبحوث، حيث أن هدف الباحثة من الإعتماد على هذا المصدر التعرف على أسس وطرق كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة.

المصادر الاولية، وذلك من خلال الإعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، والمتضمنة (37) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية.

تضمنت أداة الدراسة الرئيسة (الاستبانة) أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الشخصية والوظيفية من خلال (5) مؤشرات (النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي) لغرض وصف خصائص عينة الدراسة.

الجزء الثاني: مقياس القدرات الديناميكية، عبر أربعة قدرات، وهي (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) و(19) فقرة، مقسمة على النحو الآتي:

القدرات الديناميكية	قدرات إستشعار الفرص المتاحة	قدرات التعلم	قدرات التكامل	قدرات التنسيق
عددالفقرات	4	5	5	5
ترتيب الفقرات	1 – 4	5 – 9	10 – 14	15 – 19

وقد لجأت الباحثة في قياس القدرات الديناميكية بأنواعها وفقاً لما حدده كلاً من أمينو ومحمود (2015) Aminu & Mahmood ، و(2016) Osisioma, et al.، و(2016) Rezazadeh, et al.، وكما هو موضح بالجدول (3 – 7).

الجدول (3 – 7)

مؤشرات وفقرات مقياس القدرات الديناميكية

الكاتب / الباحث والسنة	مؤشرات وفقرات القياس	فقرات القياس
Aminu & Mahmood (2015) Osisioma, et al., (2016)	قدرات إستشعار الفرص المتاحة	▪ تقوم شركتنا بإجراء مسح بيئي للتعرف على فرص العمل الجديدة ▪ تقوم شركتنا بمراجعة بيئة أعمالها لتعرف الأثر المحتمل للتغيرات على سلوكيات عملائها ▪ تقوم شركتنا بمراجعة جهود تطوير منتجاتها للتأكد من أنها تتماشى مع حاجات ورغبات الزبائن ▪ تقوم شركتنا بتكريس الكثير من الوقت اللازم لتطبيق أفكار لمنتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية
Aminu & Mahmood (2015) (2016) Rezazadeh, et al.,	قدرات التعلم	▪ تمتلك شركتنا إجراءات فعالة لتحديد القيمة والحصول على معارف جديدة ▪ تمتلك شركتنا إجراءات كافية لاستيعاب المعارف الجديدة ▪ تمتلك شركتنا فعالية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة ▪ تمتلك شركتنا فعالية في الاستفادة من المعرفة في تطوير منتجات جديدة ▪ تمتلك شركتنا فعالية في تطوير معرفتها للتأثير على تطوير المنتجات
Aminu & Mahmood (2015) (2016) Rezazadeh, et al.,	قدرات التكامل	▪ تساهم شركتنا بشكل فعال في المدخلات الفردية لمجموعات العمل ▪ لدى شركتنا إستيعاب لكافة المهام والمسؤوليات المناطة بها ▪ لدى شركتنا وعي لمجموعات العمل متخصصة المهام والمهارات ذات الصلة بطبيعة عملنا ▪ ترابط وحدات العمل في شركتنا مع بعضها البعض لمواجهة الظروف المتغيرة ▪ لدى شركتنا إدارة فعالة لربط أنشطتها بنجاح
Aminu & Mahmood (2015) (2016) Rezazadeh, et al.,	قدرات التنسيق	▪ تمتلك شركتنا قدرة للتأكد من أن نتائج أعمالنا تتزامن مع أعمال الآخرين ▪ تمتلك شركتنا قدرة للتأكد من التخصيص الملائم للموارد ضمن مجموعات العمل ▪ تقوم شركتنا بتحديد المهام التي تتناسب مع المعارف والمهارات ذات الصلة بعملنا ▪ تمتلك شركتنا قدرة للتأكد من أن يكون هناك توافق بين خبرة أعضاء مجموعات العمل وإجراءات العمل ▪ تؤكد شركتنا على التنسيق الفعال بين مجموعات العمل

الجزء الثالث: تضمن مقياس البراعة التنظيمية عبر بعدين، وهما (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) و(12) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

البراعة التنظيمية	براعة الإستكشاف	براعة الإستغلال
عدد الفقرات	6	6
ترتيب الفقرات	25 – 20	31 – 26

وقد لجأت الباحثة في قياس البراعة التنظيمية ببعديها وفقاً لما حدده كلاً من بودول وشيرماك (2010) Bodwell & Chermack وتساو وجيداجلوفك وتشانغ (2009) Cao; et al.، وكما هو موضح بالجدول (3 – 8).

الجدول (3 – 8)

مؤشرات وفقرات مقياس البراعة التنظيمية

الكاتب / الباحث والسنة	**مؤشرات وفقرات القياس**	**فقرات القياس**
Bodwell & Chermack (2010) Cao; et al., (2009)	براعة الإستكشاف	▪ تقبل شركتنا المطالب التي تجاوز منتجاتها وخدماتها الحالية ▪ تسعى شركتنا بإبتكار منتجات وخدمات جديدة ▪ لدى شركتنا تجربة كبيرة مع المنتجات والخدمات الجديدة والتي تعتبر معاصرة تماماً ▪ تمتلك شركتنا القدرة على تسويق منتجاتها وخدماتها المبتكرة ▪ تستفيد شركتنا من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة ▪ تستخدم شركتنا قنوات توزيع جديدة
Bodwell & Chermack (2010) Cao; et al., (2009)	براعة الإستغلال	▪ تقوم شركتنا بتوفير منتجاتها وخدماتها الحالية بشكل مميز ▪ تؤكد شركتنا على التعديلات البسيطة على منتجاتها وخدماتها الحالية ▪ تقوم شركتنا بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية ▪ تؤكد شركتنا على تحسين كفاءة تقديم منتجاتها وخدماتها ▪ تهتم شركتنا بزيادة إقتصاديات الحجم في أسواقها الحالية ▪ تؤكد شركتنا على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين

الجزء الرابع: تضمن مقياس الرشاقة التنظيمية عبر بعدين، وهما (رشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الإستجابة للزبون) و(6) فقرات لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

البراعة التنظيمية	رشاقة عمليات الأعمال	رشاقة الإستجابة للزبون
عددالفقرات	3	3
ترتيبالفقرات	32 – 34	35 – 37

وقد لجأت الباحثة في قياس الرشاقة التنظيمية ببعديها وفقاً لما حدده باندا وراث (2016) Panda & Rath، وكما هو موضح بالجدول (3 – 9).

الجدول (3 – 9)

مؤشرات وفقرات مقياس الرشاقة التنظيمية

الكاتب / الباحث والسنة	مؤشرات وفقرات القياس	فقرات القياس
Panda & Rath (2016)	رشاقة عمليات الأعمال	▪ تؤكد شركتنا على تخصيص بعض إمكاناتها لمتجاتها وخدماتها ▪ تهتم شركتنا بنشر تكنولوجيا المعلومات الفعالة ▪ تقوم شركتنا بتقليم عروض سعرية لمتجاتها وخدماتها
Panda & Rath (2016)	رشاقة الإستجابة للزبون	▪ تؤكد شركتنا على الإستجابة السريعة للتغيرات في إحتياجات عملائها ▪ تستجيب شركتنا بسرعة للتغيرات في استراتيجيات منافسيها ▪ تهتم شركتنا بتسويق منتجاتها وخدماتها الجديدة

وكانت بدائل الإجابة من (1 – 5) وفق مقياس Five Likert كالأتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا، تكونت إستبانة الدراسة (أداتها) وبشكلها النهائي من (37) فقرة.

(3 . 6): متغيرات الدراسة

تم تحديد متغير الدراسة المستقل القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) بالاستناد إلى ما حدده أمينو ومحمود (2015) Aminu & Mahmood ، أوسيبسيوما وآخرون (2016) ,Osisioma, et al.، وريززاده وآخرون (2016) ,Rezazadeh, et al. وقد تم تحديد المتغير الوسيط والمتمثل بالبراعة التنظيمية بالاستناد إلى بودول وشيرماك (2010) Bodwell & Chermack وتساو وجيداجلوفك وتشانغ (2009).Cao; et al ، وأخيراً ما يرتبط بمتغير الدراسة التابع الرشاقة التنظيمية، فقد تم تحديده بالإستناد إلى ما حدده باندا وراث (2016)Panda & Rath .

(3 . 7): صدق أداة الدراسة

(3 . 7 . 1): صدق المحتوى

نفذت الباحثة هذا النوع من الصدق من خلال اعتماد الفكرة كوحدة تحليل، إذ تعد الفكرة وحدة ملائمة جداً لتحليل المراجع والمصادر النظرية التي تتكون من جمل ذات بعد فلسفي عميق، تحمل في طياتها غايات وممارسات ومؤشرات ذات معانٍ محددة، إضافة إلى الكلمة كوحدة تمثيل في بعض المواقف التي يستلزم اعتمادها، وبخاصة فرز المفاهيم والمصطلحات.

(3 . 7 . 2): الصدق الظاهري

يعني أن كل فقرة من فقرات الإستبانة ينبغي أن تكون واضحة المعاني والصياغة والتصميم المنطقي لها، وأن أفضل من يقوم به هم الخبراء والمتخصصون في المجال أو الظاهرة المراد قياسها، كما أن الخبراء أو المحكمين يكون حكمهم على الصدق الظاهري للأداة ذا وزن جدير بالاعتبار خاصة إذا كان هؤلاء المحكمون من ذوي الدراية والفهم (صالح، 2006). وقد قامت

الباحثة بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والذين بلغ عددهم (8) وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، مما نتج عنه ملاحظات، تم الأخذ بها، كما موضح بالملحق رقم (2).

(3 . 7 . 2): صدق البناء

وظفت له طريقتان، هما:

أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي

لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي، من المفترض الأخذ بنظر الاعتبار أربعة اعتبارات رئيسة، هي: أن تكون قيمة اختبار KMO Test أعلى من (0.50)، أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل من المفترض مساواتها للقيمة (1)، معدل تحميل كل فقرة لا يقل عن (0.50).

عند إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات متغيرات الدراسة، تبين أن المتغير المستقل القدرات الديناميكية، قد تكون من أربعة قدرات وهي (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق)، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.943)، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. وأن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المكونة لمقياس القدرات الديناميكية تجاوزت معدلات تحميلها القيمة (50%). كما بلغت نسبة التفسير الكلية لمتغير القدرات الديناميكية (78.016%)، وكانت نسبة تفسير قدرات إستشعار الفرص المتاحة (61.799%) من التباين الكلي، فيما بلغت نسبة تفسير قدرات التعلم (6%) من التباين الكلي، وبلغت نسبة تفسير قدرات التكامل (5.486%) من التباين الكلي، وأخيراً، بلغت نسبة تفسير قدرات التنسيق ما مجمله (4.732%) من التباين

الكلي. والجدول (3 – 10) يوضح مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات القدرات الديناميكية بعد التدوير.

الجدول (3 – 10)

مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات القدرات الديناميكية بعد التدوير

ت	الفقرة	القدرات الديناميكية			
		قدرات إستشعار الفرص	قدرات التعلم	قدرات التكامل	قدرات التنسيق
1	تقوم شركتنا بإجراء مسح بيئي للتعرف على فرص العمل الجديدة	0.781			
2	تقوم شركتنا بمراجعة بيئة أعمالها لتعرف الأثر المحتمل للتغيرات على سلوكيات عملائها	0.790			
3	تقوم شركتنا بمراجعة جهود تطوير منتجاتها للتأكد من أنها تتماشى مع حاجات ورغبات الزبائن	0.707			
4	تقوم شركتنا بتكريس الكثير من الوقت اللازم لتطبيق أفكار لمنتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية	0.620			
5	تمتلك شركتنا إجراءات فعالة لتحديد القيمة والحصول على معارف جديدة		0.693		
6	تمتلك شركتنا إجراءات كافية لاستيعاب المعارف الجديدة		0.615		
7	تمتلك شركتنا فعالية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة		0.702		
8	تمتلك شركتنا فعالية في الاستفادة من المعرفة في تطوير منتجات جديدة		0.764		
9	تمتلك شركتنا فعالية في تطوير معرفتها للتأثير على تطوير المنتجات		0.729		
10	تساهم شركتنا بشكل فعال في المدخلات الفردية لمجموعات العمل			0.743	
11	لدى شركتنا إستيعاب لكافة المهام والمسؤوليات المناطة بها			0.762	
12	لدى شركتنا وعي لمجموعات العمل متخصصة للمهام والمهارات ذات الصلة بطبيعة عملنا			0.788	
13	ترابط وحدات العمل في شركتنا مع بعضها البعض لمواجهة الظروف المتغيرة			0.783	
14	لدى شركتنا إدارة فعالة لربط أنشطتها بنجاح			0.731	
15	تمتلك شركتنا قدرة للتأكد من أن نتائج أعمالنا تتزامن مع أعمال الآخرين				0.714
16	تمتلك شركتنا قدرة للتأكد من التخصيص الملائم للموارد ضمن مجموعات العمل				0.793
17	تقوم شركتنا بتحديد المهام التي تتناسب مع المعارف والمهارات ذات الصلة بعملنا				0.758
18	تمتلك شركتنا قدرة للتأكد من أن يكون هنالك توافق بين خبرة أعضاء مجموعات العمل وإجراءات العمل				0.727
19	تؤكد شركتنا على التنسيق الفعال بين مجموعات العمل				0.692

كما بينت نتائج التحليل العاملي لمتغير البراعة التنظيمية، أنه تكون من (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال)، وأن قيمة اختبار KMO بلغت (0.943) وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. وأن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المكونة لمقياس البراعة التنظيمية تجاوزت معدلات تحميلها القيمة (50%). كما بلغت نسبة التفسير الكلية لمتغير البراعة التنظيمية ببعديه (72.705%)، وكانت

نسبة تفسير براعة الإستكشاف (63.880%) من التباين الكلي، فيما بلغت نسبة تفسير براعة الإستغلال (8.825%) من التباين الكلي. والجدول (3 – 11) يوضح مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات البراعة التنظيمية بعد التدوير.

الجدول (3 – 11)

مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات البراعة التنظيمية بعد التدوير

ت	الفقرة	البراعة التنظيمية	
		براعة الإستكشاف	براعة الإستغلال
20	تقبل شركتنا المطالب التي تتجاوز منتجاتها وخدماتها الحالية	0.679	
21	تسعى شركتنا بإبتكار منتجات وخدمات جديدة	0.821	
22	لدى شركتنا تجربة كبيرة مع المنتجات والخدمات الجديدة والتي تعتبر معاصرة تماماً	0.827	
23	تمتلك شركتنا القدرة على تسويق منتجاتها وخدماتها المبتكرة	0.790	
24	تستفيد شركتنا من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة	0.846	
25	تستخدم شركتنا قنوات توزيع جديدة	0.664	
26	تقوم شركتنا بتوفير منتجاتها وخدماتها الحالية بشكل مميز		0.760
27	تؤكد شركتنا على التعديلات البسيطة على منتجاتها وخدماتها الحالية		0.823
28	تقوم شركتنا بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية		0.849
29	تؤكد شركتنا على تحسين كفاءة تقديم منتجاتها وخدماتها		0.779
30	تهتم شركتنا بزيادة إقتصاديات الحجم في أسواقها الحالية		0.734
31	تؤكد شركتنا على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين		0.514

وأن متغير الرشاقة التنظيمية، تكون من (رشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الإستجابة للزبون)، وأوضحت النتائج أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.884) وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة. وأن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان أعلى من القيمة (1)، وكل الفقرات المكونة لمقياس الرشاقة التنظيمية تجاوزت معدلات تحميلها القيمة (50%). كما بلغت نسبة التفسير الكلية لمتغير الرشاقة التنظيمية ببعديه (82.220%)، وكانت نسبة تفسير رشاقة عمليات الأعمال (71.987%) من التباين الكلي، فيما بلغت نسبة تفسير رشاقة الإستجابة

للزبون (10.233%) من التباين الكلي. والجدول (3 – 12) يوضح مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات الرشاقة التنظيمية بعد التدوير.

الجدول (3 – 12)

مصفوفة تشبعات (معدلات التحميل) فقرات الرشاقة التنظيمية بعد التدوير

ت	الفقرة	الرشاقة التنظيمية	
		رشاقة عمليات الأعمال	رشاقة الإستجابة للزبون
32	تؤكد شركتنا على تخصيص بعض إمكاناتها لمنتجاتها وخدماتها	0.884	
33	تهتم شركتنا بنشر تكنولوجيا المعلومات الفعالة	0.794	
34	تقوم شركتنا بتقديم عروض سرية لمنتجاتها وخدماتها	0.710	
35	تؤكد شركتنا على الإستجابة السريعة للتغيرات في إحتياجات عملائها		0.541
36	تستجيب شركتنا بسرعة للتغيرات في استراتيجيات منافسيها		0.844
37	تهتم شركتنا بتسويق منتجاتها وخدماتها الجديدة		0.904

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي

1. القدرات الديناميكية

تبين أن قيمة χ^2 بلغت (215.189)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.764) وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد. والجدول (3 – 13) يوضح مؤشرات المواءمة الكلية لمقياس القدرات الديناميكية، إذ بلغت قيمة (GFI) ما قيمته (0.897) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح. وبنفس السياق، بلغت قيمة (CFI) (0.972) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وبلغت قيمة (RMSEA) (0.063) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس القدرات الديناميكية، حيث إن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.50). والشكل (3 . 1) يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي للقدرات الديناميكية.

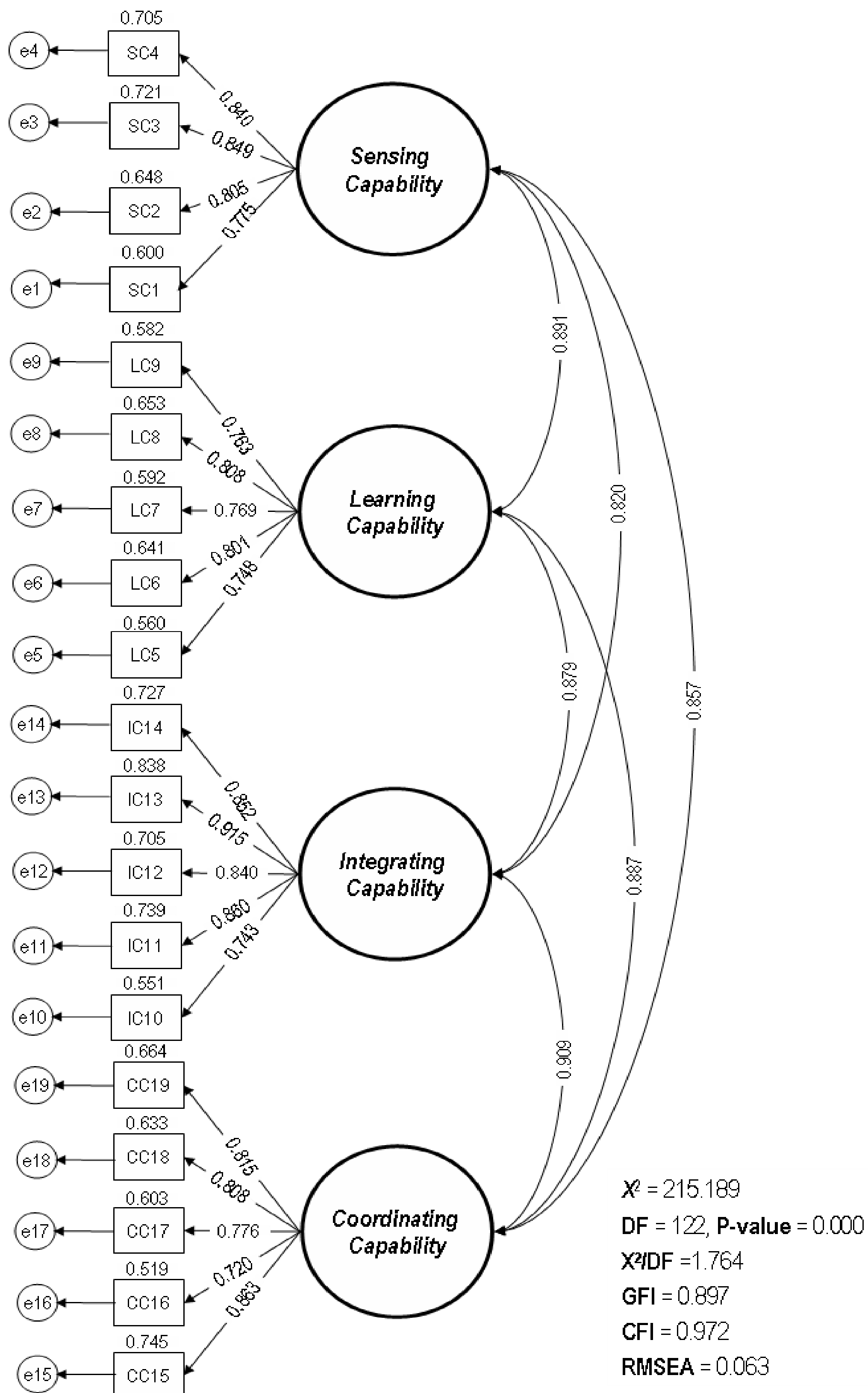
الجدول (3 - 13)

مؤشرات المواءمة الكلية لمقياس القدرات الديناميكية

الأنموذج	الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي RMSEA	قيمة مربع كاي X^2	درجات الحرية DF	X^2 / DF	مؤشر مواءمة الجودة GFI	مؤشر المواءمة المقارن CFI
الأنموذج الإفتراضي	0.063	215.189	122	1.764	0.897	0.972
الأنموذج المشبع	-	0.000	0	-	1.000	1.000
الأنموذج المستقل	0.320	3522.888	171	20.602	0.133	0.000

الشكل (3 . 1)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي للقدرات الديناميكية



2. البراعة التنظيمية

تبين أن قيمة χ^2 بلغت (56.282)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.279) وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد. والجدول (3 – 14) يوضح مؤشرات المواءمة الكلية لمقياس البراعة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة (GFI) ما قيمته (0.955) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح. وبنفس السياق، بلغت قيمة (CFI) (0.993) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وبلغت قيمة (RMSEA) (0.038) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس البراعة التنظيمية ، حيث إن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.50). والشكل (3 . 2) يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي للبراعة التنظيمية.

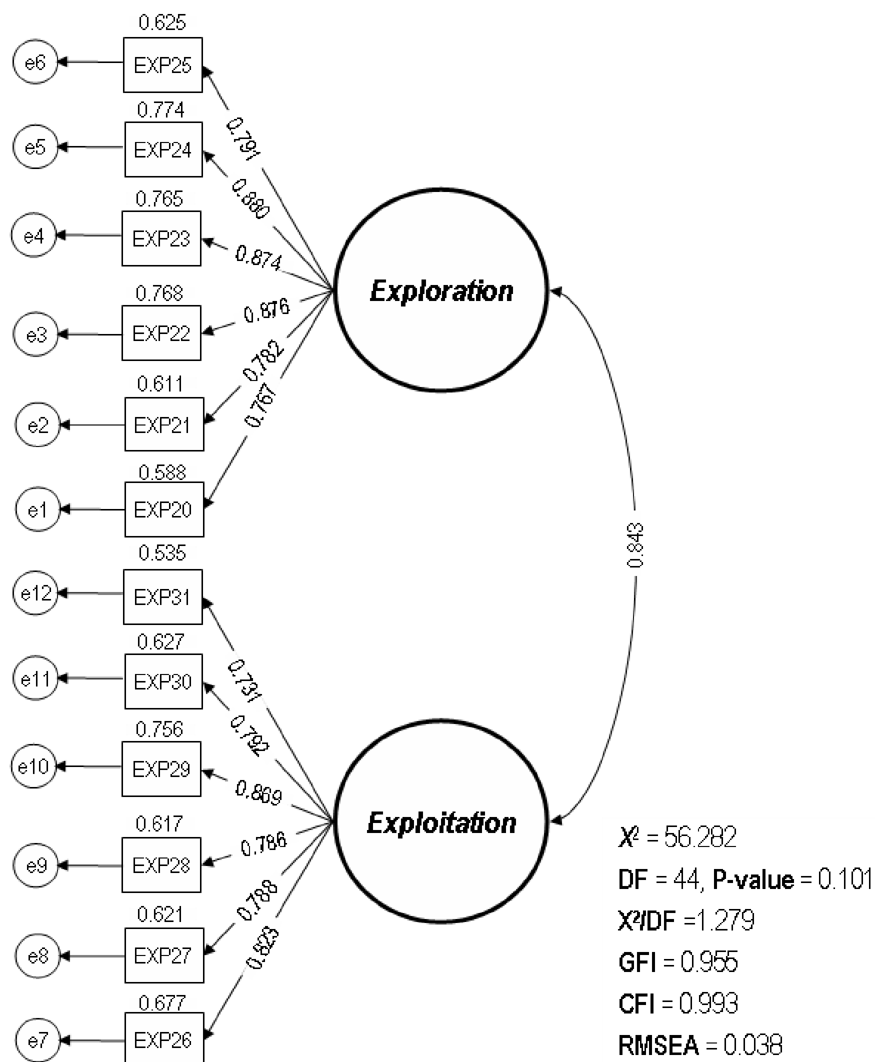
الجدول (3 – 14)

مؤشرات المواءمة الكلية لمقياس البراعة التنظيمية

الأنموذج	الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي RMSEA	قيمة مربع كاي χ^2	درجات الحرية DF	χ^2 / DF	مؤشر مواءمة الجودة GFI	مؤشر المواءمة المقارن CFI
الأنموذج الإفتراضي	.038	56.282	44	1.279	.955	.993
الأنموذج المشبع	-	.000	0	-	1.000	1.000
الأنموذج المستقل	.379	1889.307	66	28.626	.196	.000

الشكل (3 . 2)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي للبراعة التنظيمية



3. الرشاقة التنظيمية

تبين أن قيمة χ^2 بلغت (9.781)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.134$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة χ^2 على درجات الحرية DF (1.630) وهو ما يعكس مستوى الموائمة الجيد. والجدول (3 – 15) يوضح مؤشرات المواءمة الكلية لمقياس الرشاقة التنظيمية ، إذ بلغت قيمة (GFI) ما قيمته (0.983) وهو مقارب لقيمة الواحد

الصحيح. وبنفس السياق، بلغت قيمة (CFI) (0.995) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وبلغت قيمة (RMSEA) (0.057) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس الرشاقة التنظيمية، حيث إن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.50). والشكل (3 . 3) يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي للرشاقة التنظيمية.

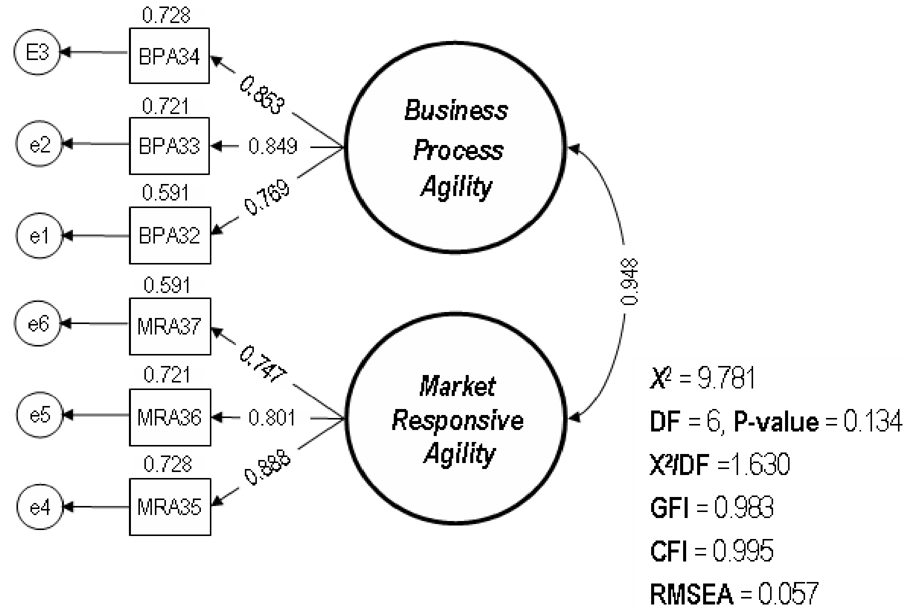
الجدول (3 - 15)

مؤشرات المواءمة الكلية لمقياس الرشاقة التنظيمية

الأنموذج	الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي RMSEA	قيمة مربع كاي X^2	درجات الحرية DF	X^2 / DF	مؤشر مواءمة الجودة GFI	مؤشر المواءمة المقارن CFI
الأنموذج الافتراضي	0.057	9.781	6	1.630	0.983	0.995
الأنموذج المشبع	-	0.000	0	-	1.000	1.000
الأنموذج المستقل	0.538	849.170	15	56.611	0.310	0.000

الشكل (3 . 3)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي للرشاقة التنظيمية



(3 . 8): المعالجات الإحصائية

تم إستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
- الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- درجة الممارسة والمستوى، والتي تم احتسابها وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{الممارسة / المستوى} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (مرتفعة ؛ متوسطة ؛ منخفضة)}}$$

$$\text{الممارسة / المستوى} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك، تكون:

الدرجة المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

الدرجة المتوسطة من 2.33 – لغاية 3.66

الدرجة المرتفعة من 3.67 – لغاية 5

- التحليل العاملي الإستكشافي Exploratory Factor Analysis بهدف استخلاص الأسس التصنيفية العامة بين متغيرات الدراسة.
- التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لإختبار الفروض حول وجود صلة بين متغيرات الدراسة إستناداً إلى الدراسات السابقة.
- معامل الثبات Cronbach Alpha لقياس الارتباط والتماسك بين فقرات الاستبانة.
- اختبار Kolmogorov – Smirnov للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لبيان أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
- تحليل المسار Path Analysis لتحديد التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

▪ (3 . 9): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

للتحقُّق من توفر التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test"، وكما هو موضح بالجدول (3 – 16).

جدول (3 – 16)

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات	Kolmogorov – Smirnov	Sig. *	النتيجة
1	**القدرات الديناميكية**	0.806	0.908	يتبع التوزيع الطبيعي
1 - 1	قدرات إستشعار الفرص المتاحة	0.661	0.711	يتبع التوزيع الطبيعي
1 - 2	قدرات التعلم	0.700	0.774	يتبع التوزيع الطبيعي
1 - 3	قدرات التكامل	0.564	0.534	يتبع التوزيع الطبيعي
1 - 4	قدرات التنسيق	0.802	0.541	يتبع التوزيع الطبيعي
2	**البراعة التنظيمية**	1.487	0.056	يتبع التوزيع الطبيعي
2 – 1	براعة الإستكشاف	1.040	0.063	يتبع التوزيع الطبيعي
2 – 2	براعة الإستغلال	1.933	0.092	يتبع التوزيع الطبيعي
3	**الرشاقة التنظيمية**	0.964	0.372	يتبع التوزيع الطبيعي
3 - 1	رشاقة عمليات الأعمال	0.902	0.346	يتبع التوزيع الطبيعي
3 - 2	رشاقة الإستجابة للسوق	0.859	0.451	يتبع التوزيع الطبيعي

يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة (0.05 < □).

إذ بينت نتائج الجدول (3 – 16) أن متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً. حيث كانت القيم لكافة المتغيرات المبحوثة أكبر من (0.05) وهو ما يؤشر توفر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

(3 . 10): ثبات أداة الدراسة

يعتمد أسلوب Cronbach Alpha على مدى توافر الاتساق في أداء الأفراد من موقف أو فقرة إلى موقف أو فقرة أخرى وإلى جميع فقرات الاستبانة، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة (α) Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات المكونة من (25) فرداً من خارج أفراد عينة الدراسة. والجدول (3 – 17) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 – 17)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	**القدرات الديناميكية**	19	0.965
1 – 1	قدرات إستشعار الفرص المتاحة	4	0.901
1 – 2	قدرات التعلم	5	0.889
1 – 3	قدرات التكامل	5	0.926
1 – 4	قدرات التنسيق	5	0.909
2	**البراعة التنظيمية**	12	0.948
2 – 1	براعة الإستكشاف	6	0.926
2 – 2	براعة الإستغلال	6	0.916
3	**الرشاقة التنظيمية**	6	0.921
3 – 1	رشاقة عمليات الأعمال	3	0.861
3 – 2	رشاقة الإستجابة للسوق	3	0.886
	الاستبانة ككل	37	0.978

يوضح الجدول (3 – 17) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة، والتي بلغت (0.965) للقدرات الديناميكية و (0.948) للبراعة التنظيمية و (0.921) للرشاقة التنظيمية. وتدل قيم كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتُّع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات جيد وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4ـ 1) : المقدمة

(4ـ 2) : نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

(4ـ 3) : تحليل مدى ملاءمة البيانات لإفتراضات إختبار فرضيات الدراسة

(4ـ 4) : إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج التحليل الاحصائي للدراسة واختبار الفرضيات

(4 . 1): المقدمة

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة عن متغيراتها من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 . 2): نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

(4 – 2 – 1): القدرات الديناميكية

لوصف مستوى القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 1) ؛ (4 – 2) ؛ (4 – 3) و (4 – 4).

جدول (4 – 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى قدرات إستشعار الفرص المتاحة

ت	قدرات أستشعار الفرص المتاحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تقوم شركتنا بإجراء مسح بيئي للتعرف على فرص العمل الجديدة	3.886	0.911	3	مرتفعة
2	تقوم شركتنا بمراجعة بيئة أعمالها لتعرف الأثر المحتمل للتغيرات على سلوكيات عملائها	3.911	0.888	2	مرتفعة
3	تقوم شركتنا بمراجعة جهود تطوير منتجاتها للتأكد من أنها تتماشى مع حاجات ورغبات الزبائن	3.860	0.887	4	مرتفعة
4	تقوم شركتنا بتكريس الكثير من الوقت اللازم لتطبيق أفكار لمنتجات جديدة وتحسين للمنتجات الحالية	3.968	0.889	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لقدرات إستشعار الفرص المتاحة	3.906	0.785	–	مرتفعة

يظهر الجدول (4 – 1) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لقدرات إستشعار الفرص المتاحة في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.860 – 3.968) بمتوسط عام مقداره (3.906) والذي يعكس الدرجة المرتفعة لقدرات إستشعار الفرص المتاحة في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تقوم شركتنا بتكريس الكثير من الوقت اللازم لتطبيق أفكار لمنتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية**" بمتوسط (3.968) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (3.906)، وانحراف معياري بلغ (0.889)، فيما حصلت الفقرة "**تقوم شركتنا بمراجعة جهود تطوير منتجاتها للتأكد من أنها تتماشى مع حاجات ورغبات الزبائن**" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (3.860) وهو أدنى من المتوسط العام البالغ (3.906) وانحراف معياري (0.887). وبشكل عام، يتبين أن مستوى قدرات إستشعار الفرص المتاحة في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية كانت مرتفعة.

جدول (4 – 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى قدرات التعلم

ت	قدرات التعلم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
5	تمتلك شركتنا إجراءات فعالة لتحديد القيمة والحصول على معارف جديدة	3.705	0.974	4	مرتفعة
6	تمتلك شركتنا إجراءات كافية لاستيعاب المعارف الجديدة	3.845	0.882	2	مرتفعة
7	تمتلك شركتنا فعالية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة	3.871	0.951	1	مرتفعة
8	تمتلك شركتنا فعالية في الاستفادة من المعرفة في تطوير منتجات جديدة	3.720	0.898	3	مرتفعة
9	تمتلك شركتنا فعالية في تطوير معرفتها للتأثير على تطوير المنتجات	3.653	0.951	5	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لقدرات التعلم		3.759	0.775	-	مرتفعة

ويظهر الجدول (4 – 2) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لقدرات التعلم في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.653 –

3.871) بمتوسط عام مقداره (3.759) والذي يعكس الدرجة المرتفعة لقدرات التعلم في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تمتلك شركتنا فعالية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة**" بمتوسط (3.871) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (3.759)، وانحراف معياري بلغ (0.951)، فيما حصلت الفقرة "**تمتلك شركتنا فعالية في تطوير معرفتها للتأثير على تطوير المنتجات**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (3.653) وهو أدنى من المتوسط العام البالغ (3.759) وانحراف معياري (0.951). وبشكل عام، يتبين أن مستوى قدرات التعلم في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية كانت مرتفعة.

جدول (4 – 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى قدرات التكامل

ت	قدرات التكامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الممارسة
10	تساهم شركتنا بشكل فعال في المداخلات الفردية لمجموعات العمل	3.637	0.909	3	متوسطة
11	لدى شركتنا إستيعاب لكافة المهام والمسؤوليات المناطة بها	3.684	1.015	1	مرتفعة
12	لدى شركتنا وعي لمجموعات العمل متخصصة المهام والمهارات ذات الصلة بطبيعة عملنا	3.668	0.970	2	متوسطة
13	ترابط وحدات العمل في شركتنا مع بعضها البعض لمواجهة الظروف المتغيرة	3.554	0.999	5	متوسطة
14	لدى شركتنا إدارة فعالة لربط أنشطتها بنجاح	3.591	1.017	4	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لقدرات التكامل		3.627	0.863	-	متوسطة

ويشير الجدول (4 – 3) إلى المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لقدرات التكامل في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.554 – 3.684) بمتوسط عام مقداره (3.627) والذي يعكس الدرجة المرتفعة لقدرات التكامل في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**لدى شركتنا إستيعاب لكافة**

المهام والمسؤوليات المناطة بها" بمتوسط (3.684) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (3.627)، وانحراف معياري بلغ (1.015)، فيما حصلت الفقرة "**تترابط وحدات العمل في شركتنا مع بعضها البعض لمواجهة الظروف المتغيرة**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (3.554) وهو أدنى من المتوسط العام البالغ (3.627) وانحراف معياري (0.999). وبشكل عام، يتبين أن مستوى قدرات التكامل في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية كانت متوسطة.

جدول (4 – 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى قدرات التنسيق

ت	قدرات التنسيق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
15	تمتلك شركتنا قدرة للتأكد من أن نتائج أعمالنا تتزامن مع أعمال الآخرين	3.611	1.010	5	متوسطة
16	تمتلك شركتنا قدرة للتأكد من التخصيص الملائم للموارد ضمن مجموعات العمل	3.979	0.924	1	مرتفعة
17	تقوم شركتنا بتحديد المهام التي تتناسب مع المعارف والمهارات ذات الصلة بعملنا	3.865	0.885	2	مرتفعة
18	تمتلك شركتنا قدرة للتأكد من أن يكون هناك توافق بين خبرة أعضاء مجموعات العمل وإجراءات العمل	3.777	0.972	3	مرتفعة
19	تؤكد شركتنا على التنسيق الفعال بين مجموعات العمل	3.705	0.979	4	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لقدرات التنسيق		3.788	0.818	-	مرتفعة

وأخيراً، يظهر الجدول (4 – 4) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لقدرات التنسيق، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.611 – 3.979) بمتوسط عام مقداره (3.788) والذي يعكس الدرجة المرتفعة لقدرات التنسيق في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تمتلك شركتنا قدرة للتأكد من التخصيص الملائم للموارد ضمن مجموعات العمل**" بمتوسط (3.979) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (3.788)، وانحراف معياري بلغ (0.924)، فيما حصلت الفقرة "**تمتلك شركتنا قدرة للتأكد من أن نتائج أعمالنا تتزامن مع أعمال الآخرين**" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط (3.611) وهو أدنى

من المتوسط العام البالغ (3.788) وانحراف معياري (1.010). وبشكل عام، يتبين أن مستوى قدرات التنسيق في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية كانت مرتفعة.

(4 – 2 – 2): البراعة التنظيمية

لوصف مستوى البراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 5) و (4 – 6).

جدول (4 – 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى براعة الإستكشاف

ت	براعة الإستكشاف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
20	تقبل شركتنا الطالب التي تتجاوز منتجاتها وخدماتها الحالية	3.700	1.017	4	مرتفعة
21	تسعى شركتنا بإبتكار منتجات وخدمات جديدة	3.611	1.075	6	متوسطة
22	لدى شركتنا تجربة كبيرة مع المنتجات والخدمات الجديدة والتي تعتبر معاصرة تماماً	3.741	0.927	2	مرتفعة
23	تمتلك شركتنا القدرة على تسويق منتجاتها وخدماتها المبتكرة	3.700	1.012	4	مرتفعة
24	تستفيد شركتنا من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة	3.705	0.990	3	مرتفعة
25	تستخدم شركتنا قنوات توزيع جديدة	3.788	1.011	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبراعة الإستكشاف		3.707	0.860	-	مرتفعة

يشير الجدول (4 – 5) إلى المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبراعة الإستكشاف في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.611 – 3.788) بمتوسط عام مقداره (3.707) والذي يعكس الدرجة المرتفعة لبراعة الإستكشاف في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تستخدم شركتنا قنوات توزيع جديدة**" بمتوسط بلغ (3.788) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (3.707)، وانحراف

معياري بلغ (1.011)، فيما حصلت الفقرة " **تسعى شركتنا بإبتكار منتجات وخدمات جديدة**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط (3.611) وهو أدنى من المتوسط العام البالغ (3.707) وانحراف معياري (1.075). وبشكل عام، يتبين أن مستوى براعة الإستكشاف في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية كانت مرتفعة.

جدول (4 – 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى براعة الإستغلال

ت	براعة الإستغلال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
26	تقوم شركتنا بتوفير منتجاتها وخدماتها الحالية بشكل مميز	3.891	0.976	2	مرتفعة
27	تؤكد شركتنا على التعديلات البسيطة على منتجاتها وخدماتها الحالية	3.845	0.977	5	مرتفعة
28	تقوم شركتنا بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية	3.865	0.942	3	مرتفعة
29	تؤكد شركتنا على تحسين كفاءة تقديم منتجاتها وخدماتها	3.741	0.982	6	مرتفعة
30	تهتم شركتنا بزيادة إقتصاديات الحجم في أسواقها الحالية	3.865	1.022	3	مرتفعة
31	تؤكد شركتنا على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين	3.953	0.856	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبراعة الإستغلال	3.860	0.806	-	مرتفعة

كما يوضح الجدول (4 – 6) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لبراعة الإستغلال في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.741 – 3.953) بمتوسط عام مقداره (3.860) والذي يعكس الدرجة المرتفعة لبراعة الإستغلال في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تؤكد شركتنا على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين**" بمتوسط بلغ (3.953) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (3.860)، وانحراف معياري بلغ (0.856)، فيما حصلت الفقرة "**تؤكد شركتنا على تحسين كفاءة تقديم منتجاتها وخدماتها**" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط (3.741) وهو أدنى من

المتوسط العام البالغ (3.860) وانحراف معياري (0.982). وبشكل عام، يتبين أن مستوى براعة الإستغلال في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية كانت مرتفعة.

(4 – 2 – 3): الرشاقة التنظيمية

لوصف مستوى الرشاقة التنظيمية (رشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الإستجابة للزبون) في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانيةالمدرجة في بورصة عمان، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 7) و (4 – 8).

جدول (4 – 7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى رشاقة عمليات الأعمال

ت	رشاقة عمليات الأعمال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
32	تؤكد شركتنا على تخصيص بعض إمكاناتها لمنتجاتها وخدماتها	3.586	1.013	3	متوسطة
33	تهتم شركتنا بنشر تكنولوجيا المعلومات الفعالة	3.762	0.927	2	مرتفعة
34	تقوم شركتنا بتقديم عروض سعرية لمنتجاتها وخدماتها	3.845	0.846	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لرشاقة عمليات الأعمال	3.731	0.824	-	مرتفعة

إذ يوضح الجدول (4 – 7) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لرشاقة عمليات الأعمال في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.586 – 3.845) بمتوسط عام (3.731) الذي يشير إلى الدرجة المرتفعة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تقوم شركتنا بتقديم عروض سعرية لمنتجاتها وخدماتها**" بمتوسط بلغ (3.845) وهو أعلى من المتوسط العام البالغ (3.731)، وانحراف معياري بلغ (0.846)، فيما حصلت الفقرة "**تؤكد شركتنا على تخصيص بعض إمكاناتها لمنتجاتها وخدماتها**" على المرتبة الثلاثة والأخيرة بمتوسط (3.586) وهو أدنى من المتوسط العام البالغ (3.731) وانحراف معياري (1.013).

وبشكل عام، يتبين أن مستوى رشاقة عمليات الأعمال في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية كانت مرتفعة.

جدول (4 – 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى رشاقة الإستجابة للسوق

ت	رشاقة الإستجابة للزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
35	تؤكد شركتنا على الإستجابة السريعة للتغيرات في إحتياجات عملائها	3.700	1.057	3	مرتفعة
36	تستجيب شركتنا بسرعة للتغيرات في استراتيجيات منافسيها	3.865	1.022	1	مرتفعة
37	تهتم شركتنا بتسويق منتجاتها وخدماتها الجديدة	3.808	0.946	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لرشاقة الإستجابة للسوق	3.761	0.822	-	مرتفعة

ويوضح الجدول (4 – 8) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لرشاقة الإستجابة للسوق في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.700 – 3.865) بمتوسط عام (3.761) الذي يشير إلى الدرجة المرتفعة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تستجيب شركتنا بسرعة للتغيرات في استراتيجيات منافسيها**" بمتوسط بلغ (3.865) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.761)، وانحراف معياري بلغ (1.022)، فيما حصلت الفقرة "**تؤكد شركتنا على الإستجابة السريعة للتغيرات في إحتياجات عملائها**" على المرتبة الثلاثة والأخيرة بمتوسط (3.700) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.761) وانحراف معياري (1.057). وبشكل عام، يتبين أن مستوى رشاقة الإستجابة للسوق في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية كانت مرتفعة.

(4 . 3): تحليل مدى ملاءمة البيانات لافتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قامت الباحثة بالتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة بإجراء اختبار الـ Multicollinearity وذلك من خلال معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء Skewness، والجدول رقم (4 – 9) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول (4 – 9)

نتائج اختبار تضخم التباين VIF والتباين المسموح به Tolerance ومعامل الالتواء

ت	المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
1	قدرات إستشعار الفرص المتاحة	3.011	0.332	-0.970
2	قدرات التعلم	4.239	0.236	-0.886
3	قدرات التكامل	3.986	0.251	-0.551
4	قدرات التنسيق	3.438	0.291	-0.840

Skewness

وعليه فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة في الشركات محلّ الدراسة.

(4 . 4): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الاولى:

HO_1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 10).

إذ يوضح الجدول (4 – 10) أثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. فقد تبين ان القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.799) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.623)، أي أن ما قيمته (0.623) من التغيرات في الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية ناتج عن التغير في القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل *Adjusted* R^2 قد بلغ (0.615) وهو ما يعكس المستوى

الصافي للاهتمام بالقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية.

جدول (4 – 10)

نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير القدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	*Adjusted* (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير للقدرات الديناميكية		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الرشاقة التنظيمية	0.799	0.623	0.615	77.823	الإنحدار	4	0.000	إستشعار الفرص	0.134	1.726	0.086
					البواقي	188		التعلم	0.271	2.943	0.004
								التكامل	0.036	0.397	0.692
					المجموع	192		التنسيق	0.414	4.993	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.271) لقدرات التعلم وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T والتي بلغت (2.943). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.414) لقدرات التنسيق وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.993). أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) سيؤدي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بقيمة (0.271) لقدرات التعلم و (0.414) لقدرات التنسيق. وقد بلغت قيمة

F المحسوبة (77.823) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq$ 0.05)".

وللتحقق من تأثير القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في تحقيق كلاً من رشاقة عمليات الأعمال ورشاقة الإستجابة للسوق للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، تمت تجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى فرضيتين فرعيتين، كما يلي:

HO_{1-1}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

إذ يوضح الجدول (4 – 11) أثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.751) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.564)، أي أن ما قيمته (0.564) من التغيرات في رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية ناتج عن التغير في القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة وقدرات التنسيق). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل *Adjusted* R^2 قد بلغ (0.555) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالقدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة وقدرات التنسيق) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية.

جدول (4 – 11)

نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير القدرات الديناميكية في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	*Adjusted* (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير للقدرات الديناميكية		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
رشاقة عمليات الأعمال	0.751	0.564	0.555	60.803	الانحدار	4	0.000	إستشعار الفرص	0.221	2.650	0.009
					البواقي	188		التعلم	0.126	1.271	0.205
								التكامل	0.154	1.602	0.111
					المجموع	192		التنسيق	0.321	3.597	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.221) لقدرات إستشعار الفرص المتاحة وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.650). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.321) لقدرات التنسيق وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (3.597). أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة وقدرات التنسيق) سيؤدي إلى تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بقيمة (0.221) لقدرات إستشعار الفرص المتاحة و (0.321) لقدرات التنسيق. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (60.803) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

HO_{1-2}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة الاستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في

تحقيق رشاقة الاستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

إذ يوضح الجدول (4 – 12) أثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة الاستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة الاستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.754) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.568)، أي أن ما قيمته (0.568) من التغيرات في رشاقة الاستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية ناتج عن التغير في القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل *Adjusted* R^2 قد بلغ (0.559) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن رشاقة الاستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.375) لقدرات التعلم وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (3.803). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.457) لقدرات التنسيق وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.145). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) سيؤدي إلى تحقيق رشاقة الإستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بقيمة (0.375) لقدرات التعلم و (0.457) لقدرات التنسيق. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (61.849) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد

عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة الإستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$".

جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير القدرات الديناميكية في تحقيق رشاقة الاستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	*Adjusted* (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة		β درجة التأثير للقدرات الديناميكية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
رشاقة الاستجابة للسوق	0.754	0.568	0.559	61.849	الإنحدار	4	0.000	إستشعار الفرص	0.042	0.500	0.618
					البواقي	188		التعلم	0.375	3.803	0.000
								التكامل	-0.075	-0.786	0.433
					المجموع	192		التنسيق	0.457	5.145	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثانية:

HO_2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

إذ يوضح الجدول (4 – 13) أثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.832) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.693)، أي أن ما قيمته (0.693) من التغيرات في البراعة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية ناتج عن التغير في القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ^{2} *Adjusted R* قد بلغ (0.686) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن البراعة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية.

جدول (4 – 13)

نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	Adjusted (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير للقدرات الديناميكية		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
البراعة التنظيمية	0.832	0.693	0.686	106.067	الإنحدار	4	0.000	إستشعار الفرص	0.059	0.843	0.400
					البواقي	188		التعلم	0.229	2.755	0.006
								التكامل	0.024	0.296	0.767
					المجموع	192		التنسيق	0.574	7.654	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.229) لقدرات التعلم وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.755). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.574) لقدرات التنسيق وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.654). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) سيؤدي إلى تحقيق براعة تنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بقيمة (0.229) لقدرات التعلم و (0.457) لقدرات التنسيق. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (106.067) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا

يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

وللتحقق من تأثير القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) على براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، تمت تجزئة الفرضية الرئيسة الثانية إلى فرضيتين فرعيتين، كما يلي:

HO_{2-1}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) على براعة الإستكشاف للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) على براعة الإستكشاف للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 14).

جدول (4 – 14)

نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير القدرات الديناميكية على براعة الإستكشاف للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	Adjusted (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة		β درجة التأثير للقدرات الديناميكية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
براعة الأستكشاف	0.823	0.677	0.671	98.729	الإنحدار	4	0.000	إستشعار الفرص	-0.011	-0.155	0.877
					البواقي	188		التعلم	0.192	2.253	0.025
								التكامل	0.092	1.111	0.268
					المجموع	192		التنسيق	0.594	7.739	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

إذ يوضح الجدول (4 – 14) أثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) على براعة الإستكشاف للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) على براعة الإستكشاف للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.823) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.677)، أي أن ما قيمته (0.677) من التغيرات في براعة الإستكشاف للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية ناتج عن التغير في القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل

Adjusted R^2 قد بلغ (0.671) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن براعة الإستكشاف للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.192) لقدرات التعلم وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.253). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.594) لقدرات التنسيق وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (7.739). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) سيؤدي إلى تحقيق براعة الإستكشاف للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بقيمة (0.192) لقدرات التعلم و (0.594) لقدرات التنسيق. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (98.729) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) على براعة الإستكشاف للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

HO_{2-2}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) على براعة الإستغلال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) على براعة الإستغلال للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 15).

جدول (4 – 15)

نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير القدرات الديناميكية على براعة الإستغلال للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	*Adjusted* (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير للقدرات الديناميكية		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
براعة الإستغلال	0.747	0.558	0.549	59.436	الإنحدار	4	0.000	إستشعار الفرص	0.127	1.512	0.132
					البواقي	188		التعلم	0.241	2.419	0.017
								التكامل	-0.052	-0.533	0.595
					المجموع	192		التنسيق	0.483	5.370	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

إذ يوضح الجدول (4 – 15) أثر القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة، قدرات التعلم، قدرات التكامل وقدرات التنسيق) على براعة الإستغلال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) على براعة الإستغلال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.747) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.558)، أي أن ما قيمته (0.558) من التغيرات في براعة الإستغلال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية ناتج عن التغير في القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ^{2} Adjusted Rقد بلغ (0.549) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن براعة الإستغلال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.241) لقدرات التعلم وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (2.419). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.483) لقدرات التنسيق وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.370). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) سيؤدي إلى تحقيق براعة الإستغلال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بقيمة (0.241) لقدرات التعلم و (0.483) لقدرات التنسيق. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (59.436) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) على براعة الإستغلال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانيةعند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الرئيسة الثالثة:

HO_3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانيةعند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر البراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 16).

جدول (4 – 16)

نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير البراعة التنظيمية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	*Adjusted* (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة		DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة		β درجة التأثير للبراعة التنظيمية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
الرشاقة التنظيمية	0.819	0.671	0.667	193.659	الإنحدار	2	0.000	براعة الإستكشاف	0.398	6.054	0.000
					البواقي	190		براعة الإستغلال	0.471	7.154	0.000
					المجموع	192					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

إذ يوضح الجدول (4 – 16) أثر البراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.819) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.671)، أي أن ما قيمته (0.671) من التغيرات في في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية ناتج عن التغير في البراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل ^{2} *Adjusted R* قد بلغ (0.667) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية.

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.398) لبراعة الإستكشاف وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة لنفس المتغير والتي بلغت (6.054). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.471) لبراعة الإستغلال وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.154). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) سيؤدي إلى تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بقيمة (0.398) لبراعة الإستكشاف و (0.471) لبراعة الإستغلال. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (193.659) وهي دالة

عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

وللتحقق من تأثير البراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، تمت تجزئة الفرضية الرئيسة الثالثة إلى فرضيتين فرعيتين، كما يلي:

HO_{3-1}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانيةعند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر البراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 17).

إذ يوضح الجدول (4 – 17) أثر البراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.763) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل

التحديد R^2 فقد بلغ (0.582)، أي أن ما قيمته (0.582) من التغيرات في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية ناتج عن التغير في البراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل *Adjusted* R^2 قد بلغ (0.578) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية.

جدول (4 – 17)

نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير البراعة التنظيمية في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	*Adjusted* (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β درجة التأثير للبراعة التنظيمية		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
رشاقة عمليات الأعمال	0.763	0.582	0.578	132.475	الإنحدار	2	0.000	براعة الإستكشاف	0.364	4.916	0.000
					البواقي	190		براعة الإستغلال	0.445	6.006	0.000
					المجموع	192					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.364) لبراعة الإستكشاف وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (4.916). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.445) لبراعة الإستغلال وهي دالة وما يؤكد

دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.006). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) سيؤدي إلى تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بقيمة (0.364) لبراعة الإستكشاف و (0.445) لبراعة الإستغلال. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (132.475) وهي دالة عند مستوى (α ≤ 0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

HO_{3-2}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق رشاقة الإستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر البراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق رشاقة الإستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، وكما هو موضح بالجدول (4 – 18).

إذ يوضح الجدول (4 – 18) أثر البراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق رشاقة الإستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبراعة التنظيمية

(براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق رشاقة الإستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.788) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.621)، أي أن ما قيمته (0.621) من التغيرات في تحقيق رشاقة الإستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية ناتج عن التغير في البراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال). وفي السياق ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل *Adjusted* R^2 قد بلغ (0.617) وهو ما يعكس المستوى الصافي للاهتمام بالبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) بعد التخلص من قيم الأخطاء المعيارية الناتجة عن رشاقة الإستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية.

جدول (4 - 18)

نتائج اختبار تحليل التباين وتحليل الانحدار المتعدد لتأثير البراعة التنظيمية في تحقيق رشاقة الإستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية

المتغير التابع	ملخص الأنموذج Model Summary			تحليل التباين ANOVA				معاملات الإنحدار Coefficients			
	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	*Adjusted* (R^2) معامل التحديد المعدل	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة		β درجة التأثير للبراعة التنظيمية	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
رشاقة الإستجابة للسوق	0.788	0.621	0.617	155.395	الإنحدار	2	0.000	براعة الإستكشاف	0.389	5.509	0.000
					البواقي	190		براعة الإستغلال	0.447	6.324	0.000
					المجموع	192					

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

كما أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار Coefficients بأن قيمة درجة التأثير β بلغت (0.389) لبراعة الإستكشاف وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.509). في حين بلغت قيمة درجة التأثير β (0.447) لبراعة الإستغلال وهي دالة وما يؤكد دلالة هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.324). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) سيؤدي إلى تحقيق رشاقة الإستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بقيمة (0.389) لبراعة الإستكشاف و (0.447) لبراعة الإستغلال. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (155.395) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق رشاقة الإستجابة للسوق للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

الفرضية الرئيسة الرابعة:

HO_4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود البراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) متغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Ver. 22 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من

وجود تأثير للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود البراعة التنظيمية متغير وسيط، وكما هو موضح في الجدول (4 – 19). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود البراعة التنظيمية متغير وسيط، إذ بلغت قيمة (χ^2) المحسوبة (7.210)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية **DF** = (3). كما بلغت قيمة حاصل قسمة χ^2**/DF** ما مقداره (2.403) وهي ذات دلالة إحصائية. وبلغت قيمة **Goodness of Fit Index (GFI)** وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.972) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة **المقارن Comparative Fit Index (CFI)** (0.987) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. كما بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)** (0.008) وهو مساوي لقيمة الصفر.

وقد بلغ التأثير المباشر للقدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية(0.627). وهو ما يشير إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالقدرات الديناميكية من شأنه توليد تأثير على تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. كما بلغ التأثير المباشر للقدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية (0.609). وهو ما يشير إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر على البراعة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالقدرات الديناميكية من شأنه توليد تأثير على البراعة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. واخيراً، بلغ التأثير المباشر للبراعة التنظيمية على تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات

الصيدلانية(0.377). وهو ما يشير إلى أن البراعة التنظيمية تؤثر على تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالبراعة التنظيمية من شأنه توليد تأثير على تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية.

وقد بلغ التأثير غير المباشر للقدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود البراعة التنظيمية متغير وسيط (0.230)، وهو ما يؤكد الدور الوسيط الذي تلعبه البراعة التنظيمية في تأثير القدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. وبلغت قيمة معامل التحديد **Squared Multiple Correlations** (= 0.371 **R^2**) للبراعة التنظيمية، كما بلغ معامل التحديد **Squared Multiple Correlations** (= 0.685 **R^2**) للرشاقة التنظيمية.

وقد بلغت قيمة المسار الحرج **Critical Ratio** (**T** المحسوبة) لمسار (القدرات الديناميكية ← الرشاقة التنظيمية) (14.595) و (13.924) لمسار (القدرات الديناميكية ← البراعة التنظيمية) و (9.676) لمسار (البراعة التنظيمية ← الرشاقة التنظيمية) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً للقدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود البراعة التنظيمية متغير وسيط. إذ إن زيادة الاهتمام بالقدرات التنظيمية من شأنه توليد تأثير على البراعة التنظيمية والرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) الرئيسة الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود البراعة التنظيمية متغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \le 0.05$)".

وللتحقق من تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال، تمت تجزئة الفرضية الرئيسة الرابعة إلى فرضيتين فرعيتين، كما يلي:

جدول (4 – 19)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود البراعة التنظيمية

البيان	Chi^2	DF	Chi^2/DF	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect قيم معاملات التاثير المباشر		Indirect Effect قيمة معامل التاثير غير المباشر	المسار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
القدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية بوجود البراعة التنظيمية	7.210	3	2.403	0.972	0.987	0.008	القدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية	0.627	0.230	OA ← DC	14.595	0.000
							القدرات الديناميكية على البراعة التنظيمية	0.609		OA ← DC	13.924	0.000
							البراعة التنظيمية على الرشاقة التنظيمية	0.377		OA ← OA	9.676	0.000

GFI	:	Goodness of Fit Index must Proximity to one	مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
CFI	:	Comparative Fit Index must Proximity to one	مؤشر الموائمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
RMSEA	:	Root Mean Square Error of Approximation	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08
DC	:	Dynamic Capabilities	القدرات الديناميكية
OA	:	Organizational Ambidexterity	البراعة التنظيمية
OA	:	Organizational Agility	الرشاقة التنظيمية

HO_{4-1}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستكشاف متغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Ver. 22 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود تأثير للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستكشاف متغير وسيط، وكما هو موضح في الجدول (4 – 20). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستكشاف متغير وسيط، إذ بلغت قيمة (χ^2) المحسوبة (4.842)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) ودرجات حرية **DF** = (3). كما بلغت قيمة حاصل قسمة χ^2/**DF** ما مقداره (1.614) وهي ذات دلالة إحصائية. وبلغت قيمة **Goodness of Fit Index (GFI)** وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.937) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة **المقارن Comparative Fit Index (CFI)** (0.984) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. كما بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)** (0.028) وهو مساوي لقيمة الصفر.

وقد بلغ التأثير المباشر للقدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية(0.627). وهو ما يشير إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالقدرات الديناميكية من شأنه توليد تأثير على تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات

الصيدلانية. كما بلغ التأثير المباشر للقدرات الديناميكية على براعة الإستكشاف في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية (0.797). وهو ما يشير إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر على براعة الإستكشاف في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالقدرات الديناميكية من شأنه توليد تأثير على براعة الإستكشاف في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. واخيراً، بلغ التأثير المباشر للبراعة التنظيمية على تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية(0.387). وهو ما يشير إلى أن براعة الإستكشاف تؤثر على تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام ببراعة الإستكشاف من شأنه توليد تأثير على تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية.

وقد بلغ التأثير غير المباشر للقدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستكشاف متغير وسيط (0.308)، وهو ما يؤكد الدور الوسيط الذي تلعبه براعة الإستكشاف في تأثير القدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. وبلغت قيمة معامل التحديد **Squared Multiple Correlations** (**R^2** = 0.635) لبراعة الإستكشاف، كما بلغ معامل التحديد **Squared Multiple Correlations** (**R^2** = 0.664) للرشاقة التنظيمية.

وقد بلغت قيمة المسار الحرج **Critical Ratio** (**T** المحسوبة) لمسار (القدرات الديناميكية ← الرشاقة التنظيمية) (14.595) و (18.276) لمسار (القدرات الديناميكية ← براعة الإستكشاف) و (5.582) لمسار (براعة الإستكشاف ← الرشاقة التنظيمية) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً للقدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستكشاف متغير وسيط. إذ إن

زيادة الاهتمام بالقدرات التنظيمية من شأنه توليد تأثير على براعة الإستكشاف والرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستكشاف متغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

جدول (4 – 20)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستكشاف

البيان	Chi^2	DF	Chi^2/DF	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		Indirect Effect قيمة معامل التاثير غير المباشر	المسار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
القدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية بوجود براعة الإستكشاف	4.842	3	1.614	0.937	0.984	0.028	القدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية	0.627	0.308	OA ← DC	14.595	0.000
							القدرات الديناميكية على براعة الإستكشاف	0.797		OA ← DC	18.276	0.000
							براعة الإستكشاف على الرشاقة التنظيمية	0.387		OA ← OA	5.582	0.000

GFI	:	Goodness of Fit Index must Proximity to one	مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
CFI	:	Comparative Fit Index must Proximity to one	مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
RMSEA	:	Root Mean Square Error of Approximation	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08
DC	:	Dynamic Capabilities	القدرات الديناميكية
EA	:	Exploration Ambidexterity	براعة الإستكشاف
OA	:	Organizational Agility	الرشاقة التنظيمية

HO_{4-2}: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستغلال متغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Ver. 22 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود تأثير للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستغلال متغير وسيط، وكما هو موضح في الجدول (4 – 21). حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستغلال متغير وسيط، إذ بلغت قيمة (χ^2) المحسوبة (4.818)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية **DF** = (3). كما بلغت قيمة حاصل قسمة χ^2/**DF** ما مقداره (1.606) وهي ذات دلالة إحصائية. وبلغت قيمة **Goodness of Fit Index (GFI)** وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.973) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة **المقارن Comparative Fit Index (CFI)** (0.967) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. كما بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)** (0.031) وهو مساوي لقيمة الصفر.

وقد بلغ التأثير المباشر للقدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية(0.627). وهو ما يشير إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالقدرات الديناميكية من شأنه توليد تأثير على تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات

الصيدلانية. كما بلغ التأثير المباشر للقدرات الديناميكية على براعة الإستغلال في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية (0.728). وهو ما يشير إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر على براعة الإستغلال في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالقدرات الديناميكية من شأنه توليد تأثير على براعة الإستغلال في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية. واخيراً، بلغ التأثير المباشر للبراعة التنظيمية على تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية (0.449). وهو ما يشير إلى أن براعة الإستغلال تؤثر على تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام ببراعة الإستغلال من شأنه توليد تأثير على تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية.

وقد بلغ التأثير غير المباشر للقدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستغلال متغير وسيط (0.327)، وهو ما يؤكد الدور الوسيط الذي تلعبه براعة الإستغلال في تأثير القدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. وبلغت قيمة معامل التحديد **Squared Multiple Correlations** ($R^2 = 0.531$) لبراعة الإستغلال، كما بلغ معامل التحديد **Squared Multiple Correlations** ($R^2 = 0.704$) للرشاقة التنظيمية.

وقد بلغت قيمة المسار الحرج **Critical Ratio** (**T** المحسوبة) لمسار (القدرات الديناميكية ← الرشاقة التنظيمية) (14.595) و (14.730) لمسار (القدرات الديناميكية ← براعة الإستغلال) و (7.838) لمسار (براعة الإستغلال ← الرشاقة التنظيمية) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً للقدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستغلال متغير وسيط. إذ إن

زيادة الاهتمام بالقدرات التنظيمية من شأنه توليد تأثير على براعة الإستغلال والرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية. وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستغلال متغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0.05)$".

جدول (4 – 21)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستغلال

البيان	Chi^2	DF	Chi^2/DF	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	المسار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
القدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية بوجود براعة الإستغلال	4.818	3	1.606	0.973	0.967	0.031	القدرات الديناميكية على الرشاقة التنظيمية	0.627	0.327	OA ← DC	14.595	0.000
							القدرات الديناميكية على براعة الإستغلال	0.728		OA ← DC	14.730	0.000
							براعة الإستغلال على الرشاقة التنظيمية	0.449		OA ← OA	7.838	0.000

GFI	:	Goodness of Fit Index must Proximity to one	مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض آن يقترب من الواحد صحيح
CFI	:	Comparative Fit Index must Proximity to one	مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض آن يقترب من الواحد صحيح
RMSEA	:	Root Mean Square Error of Approximation	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض آن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08
DC	:	Dynamic Capabilities	القدرات الديناميكية
EA	:	Exploitation Ambidexterity	براعة الإستغلال
OA	:	Organizational Agility	الرشاقة التنظيمية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(5ــ 1) : المقدمة

(5ــ 2) : مناقشة النتائج

(5ــ 3) : التوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

(5 . 1): المقدمة

في ضوء التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، تعرض الباحثة مجمل النتائج التي توصلت إليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات.

(5 . 2): مناقشة النتائج

(5 . 2 . 1): النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

1. تراوحت المتوسطات الحسابية لقدرات إستشعار الفرص المتاحة في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بين (3.860 – 3.968) بمتوسط عام بلغ (3.906) الذي يشير إلى الدرجة المرتفعة لقدرات إستشعار الفرص المتاحة.
2. وظهر أن المتوسطات الحسابية لقدرات التعلم في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية تراوحت بين (3.653 – 3.871) بمتوسط عام بلغ (3.759) الذي يشير إلى الدرجة المرتفعة لقدرات التعلم.
3. وتراوحت المتوسطات الحسابية لقدرات التكامل في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بين (3.554 – 3.684) بمتوسط عام بلغ (3.627) الذي يشير إلى الدرجة المرتفعة لقدرات التكامل.
4. وتبين أن المتوسطات الحسابية لقدرات التنسيق في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية تراوحت بين (3.611 – 3.979) بمتوسط عام بلغ (3.788) الذي يشير إلى الدرجة المرتفعة لقدرات التنسيق.

5. كما أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لبراعة الإستكشاف في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية تراوحت بين (3.611 – 3.788) بمتوسط عام بلغ (3.707) الذي يشير إلى الدرجة المرتفعة لبراعة الإستكشاف.

6. وبينت النتائج أن المتوسطات الحسابية لبراعة الإستغلال في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية تراوحت بين (3.741 – 3.953) بمتوسط عام بلغ (3.860) الذي يشير إلى الدرجة المرتفعة لبراعة الإستغلال.

7. وأن المتوسطات الحسابية لرشاقة عمليات الأعمال في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية تراوحت بين (3.586 – 3.845) بمتوسط عام بلغ (3.731) الذي يشير إلى الدرجة المرتفعة لرشاقة عمليات الأعمال.

8. وأخيراً تراوحت المتوسطات الحسابية لرشاقة الإستجابة للسوق في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بين (3.700 – 3.865) بمتوسط عام بلغ (3.761) الذي يشير إلى الدرجة المرتفعة لرشاقة الإستجابة للسوق.

(5 . 2 . 2): مناقشة نتائج إختبار فرضيات الدراسة

1. تؤثر القدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). **كما تؤثر** القدرات الديناميكية (قدرات إستشعار الفرص المتاحة وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهناك تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) في تحقيق رشاقة الإستجابة للسوق للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة لو ورامامورثي (2011) Lu & Ramamurthy التي بينت بأن هناك علاقة إرتباط إيجابية بين قدرات تكنولوجيا المعلومات ونوعين من الرشاقة التنظيمية (رشاقة تعديل العمليات، والرشاقة المرتبطة برأس المال السوقي).

2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) على البراعة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) على براعة الإستكشاف للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). كما أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية (قدرات التعلم وقدرات التنسيق) على براعة الإستغلال للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة جوركسين وبوندزين (2016) Jurksiene & Pundziene التي بينت بأن القدرات الديناميكية تؤثر تأثيراً ايجابياً على البراعة التنظيمية في الشركات.

3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق رشاقة عمليات الأعمال للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للبراعة التنظيمية (براعة الإستكشاف وبراعة الإستغلال) في تحقيق رشاقة الإستجابة للسوق للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة الجبوري (2011) التي بينت وجود أثر معنوي لمتغير البراعة التنظيمية في المرونة الاستراتيجية. كما تتفق ونتيجة لوو (2016) **Luu** التي بينت بأن هناك علاقة ايجابية بين البراعة التنظيمية ورشاقة سلسلة التوريد.

4. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بوجود البراعة التنظيمية متغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية (α $0.05 \geq$). ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستكشاف متغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في تحقيق الرشاقة التنظيمية للشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بوجود براعة الإستغلال متغير وسيط عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة جوركسين وبوندزين (2016) Jurksiene & Pundziene التي بينت بأن البراعة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين العلاقة بين القدرات الديناميكية والميزة التنافسية للشركة.

(5 . 3): التوصيات والمقترحات

(5 . 3 . 1): التوصيات

1. اهتمام الشركات الأرنية للصناعات الصيدلانية ببناء قدراتها الديناميكية أو إعادة بنائها لتكون بمثابة الموجه نحو البقاء والنمو والانتقال إلى التميز، وذلك من خلال تشجيع فاعلية التعاون سواء في حل المشكلات أو التشارك بالمعرفة عبر التحفيز المادي والمعنوي بحيث يكون هذا التحفيز مقدراً لحجم الجهود المبذولة.

2. تعزيز فلسفة الشركات الاردنية للصناعات الصيدلانية الخاصة تجاه القدرات الديناميكية بحيث تصبح جزءاً من استراتيجيتها الهادفة إلى تحقيق براعتها ورشاقتها التنظيمية.

3. زيادة إهتمام الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية في تطوير معرفتها للتأثير على تطوير منتجاتها بفعالية، وذلك من خلال الإستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة إضافة إلى الإستعانة ببيوت الخبرة والشركات العالمية في هذا المجال.

4. زيادة إهتمام الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بتشكيل مجموعات عمل متخصصة ذوي مهارات عالية بتطوير وصناعة منتجات الأدوية، وذلك من خلال اجتذاب الموهوبين من العاملين في تلك الشركات.

5. دعم جهود الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية بإيتكار منتجات جديدة، وذلك من خلال تطوير البنى التحتية البشرية والتقنية بالشكل الذي يجعلها قادرة على استيعاب التغييرات البيئية عامة والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها.

6. دعم جهود الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية لمتابعة أفضل الممارسات الموجودة في مجال البراعة التنظيمية الإستكشافية والإستغلالية، والإستفادة من تجارب شركات صناعة الأدوية البشرية الناجحة بما يسهم في تطوير وتعزيز الرشاقة التنظيمية.

(5 . 3 . 2): المقترحات

لاستكمال ما هدفت إليه الدراسة ولتقديم إفادة متواضعة للباحثين والمهتمين اللاحقين من أجل إجراء دراسات أخرى تتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية، تقترح الباحثة:

1. إجراء دراسة باعتماد نفس متغيرات الدراسة الحالية ولكن بتطبيقها على قطاعات آخرى وبخاصة المستشفيات الأردنية.

2. إجراء دراسة بالمتغيرات المستقلة والوسيطة للدراسة الحالية نفسها، ولكن بتأثيرها على النجاح الاستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً في قطاع شركات الطيران.

3. القيام بدراسة بعنوان الأثر المعدل للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الاستراتيجية والأداء الاستراتيجي في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو تايه، صباح. (2010). تحديد الفرص التسويقية. **ورقة عمل**، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن: 13 – 28.

2. البنك الأردني الكويتي. (2012). **الصناعات الدوائية في الأردن: قصة نجاح وتميز**. التقرير الستوى (http://www.jkb.com)

3. الجبوري، حيدر جاسم عبيد. (2011). **أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات زين وآسيا سيل في العراق**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.

4. الشمري، سجى عبدالجبار. (2006). **إدارة المعرفة ودورها في عملية التنشيط الإستراتيجي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد: العراق.

5. عبدالعال، دينا محمد. (2016). **أثر التفاعل بين قدرات وجدارات تكنولوجيا المعلومات في تحسين الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن

6. العبيدي، بشار محمد خليل. (2005). **الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق

7. عويس، ممدوح. (2015). **دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء البراعة التنظيمية وأثرهما على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية**. مجلة الإدارة العامة، 55 (2): 239 – 276.

8. القريشي، خيرية عبد كاظم. (2008). **التقييم المالي لرأس المال البشري وأثره في ربحية المنشأة.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق.

9. محمود، علاء الدين عبد الغني. (2011). **إدارة المنظمات.** الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان: الأردن.

10. المعاضيدي، معن وعدالله. (2008). **الاستعداد للتغيير الاستراتيجي استناداً على قدرات تقانة المعلومات: دراسة حالة منظمة صناعية.** بحث مشارك في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن: 1 – 24.

11. نوري، منير وكورتل، فريد. (2011). **إدارة الموارد البشرية.** الطبعة العربية الأولى، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Aminu, I & Mahmood, R. (2015). **"Mediating Role of Dynamic Capabilities on the Relationship between Intellectual Capital and Performance: A Hierarchical Component Model Perspective in PLS-SEM Path Modeling"**. Research Journal of Business Management, 9(3): 443-456.

2. Ardichvili, A; Cardozob, R & Rayc, S. (2003). **"A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development"**. Journal of Business Venturing, 18 (1): 105 - 123.

3. Audran, R. (2010). **"Strategic Agility: A Winning Phenotype in Turbulent Environments"**. Master of Science in Management, Economics and Industrial Engineering, POLITECNICO DI MILANO, School of systems engineering, Italia.

4. Bahrami, M; Kiani, M; Montazeralfaraj, R; Zadeh, H & Zadeh, M. (2016). **"The Mediating Role of Organizational Learning in the**

Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility”. Osong Public Health and Research Perspectives, 7(3): 190-196.

5. Baretto, I. (2010). **“Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future”**. Journal of Management, 36 (1): 256-280.

6. Boccardelli, P & Magnusson, M. (2006). **“Dynamic Capabilities in Early-Phase Entrepreneurship”.** Knowledge and Process Management, 13 (3): 162–174.

7. Bodwell, W & Chermack, T. (2010). **“Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning”.** Technological Forecasting & Social Change, 77 (2): 193–202.

8. Bryson, M; John, B; Kimberly, G & Rainey, H. (2008). “**Strategic Orientation and Ambidextrous Public Organizations”**. Cardiff University and the Economic and Social Research Council.

9. Camisón, C & Forés, B. (2010). **“Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement**”. Journal of Business Research, 63 (7): 707–715

10.Canderasekaran, A. (2009). **“Multiple Levels of Ambidexterity in Managing the Innovation-Improvement Dilemma: Evidence from High Technology Organizations”**. Dissertation, University of Minnesotaby.

11.Cao, Q; Gedajlovic, E & Zhang, H. (2009). **“Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects”.** Organization Science, 20(4): 781-796.

12.Carmeli, A & Halevi, M. (2009). **“How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: the moderating role of contextual ambidexterity”.** The Leadership Quarterly, 20 (2): 207-218.

13.Cavusgil, E; Seggie, S and Talay, B. (2007). **“Dynamic capabilities view: foundations and research agenda”**. Journal of Marketing Theory and Practice, 15 (2): 159–166.

14.Chakravarty, A., Grewal, R & Sambamurthy, V. (2013). **“Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles”**. Information Systems Research, 24(4): 976-997.

15.Croteau, A & Raymond, L. (2004). **“Performance Outcomes of Strategic and IT Competencies Alignment”**. Journal of Information Technology, 19 (3): 178-190.

16.Crowston, K & Kammerer, E. (2008). **“Coordination and collective mind in software requirements development”**. IBM Systems Journal, 37(2): 227-245.

17.Cutter, C. (2006). Strategic Agility: Beyond IT. www.researchandmarkets.com: 1-3.

18.Daniel, O; Sambamurthy, V; Lim, K & Wei, K. (2015). **“How Does IT Ambidexterity Impact Organizational Agility?”**. Journal Information Systems Research, 26 (2): 398-417.

19.Day, S. (2011). **“Closing the marketing capabilities gap”**. Journal of Marketing, 75 (4): 183–195

20.Dewhurst, F & Navarro, J. (2007). **“Linking Organizational Learning and Customer Capital through an Ambidexterity Context: An Empirical Investigation In SMEs”**. The International Journal of Human Resource Management, 18 (10): 1720-1735.

21.Dove, R. (2001). “**Response Ability: The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise”**. John Wiley and Sons, New York, U.S.A.

22.Eisenhardt, M & Martin, A. (2000). **“Dynamic Capabilities: What Are They?”**. Strategic Management Journal, 21(8): 1105–1121.

23.Erande, K & Verma, A. (2008). **"Measuring Agility of Organizations – A Comprehensive Agility Measurement Tool (CAMT)"**. Paper 240, ENT 205, Proceedings of the IAJC-IJME International Conference.

24.Esper, L; Ellinger, E; Stank, P; Flint, J & Moon, M. (2010). **"Demand and supply integration: A conceptual framework of value creation through knowledge management"**.Journal of the Academy of Marketing Science, 38(1): 5-18.

25.Galunic, D & Eisenhardt, M. (2001). **"Architectural innovation and modular corporate forms"**. Academy of management Journal, 44 (6): 1229-1249.

26.Gambatese, A & Hallowell, M. (2011). **"Enabling and measuring innovation in the construction industry"**. Construction Management and Economics, 29 (6): 553-567.

27. Gibson, B & Birkinshaw, J. (2004). **"The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity"**. Academy of Management Journal, 47 (2): 209-226.

28.Grant, M. (2007). **"Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications"**. 6th ed., Chichester: Wiley-Blackwell.

29.He, Z & Wong, P. (2004). **"Exploration vs. Exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis"**. Organization Science, 15(4): 481–494.

30.Helfat, E & Peteraf, M. (2003). **"The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles"**. Strategic Management Journal, 24 (10): 997-1010

31.Hill, W & Jones, G. (2009). **"Essentials of Strategic Management"**. 2nd ed., South-Western, Cengage Learning.

32.Hitt, M; Ireland, D & Hoskisson, E. (2007). "**Strategic Management Competitiveness and Globalization"**. 6th ed., Sowth College Publishing, U.S.A.

33.Hsu, C & Wang, H. (2012). **"Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability"**. British Journal of Management, 23(2): 179-205.

34.http://alrai.com/article/1021749

35.Huang, P. (2010). **"When to be and how to be ambidextrous? The relationship between environmental pressures innovation strategy and organizational capabilities**". Working Paper, Cheng-Shiu University, Kaohsiung, Taiwan: 11 – 44.

36.Inan, G & Umit, B. (2015). **"Understanding Organizational Capabilities and Dynamic Capabilities in the Context of Micro Enterprises: A Research Agenda"**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 210 (2): 310-319.

37.Jansen, J; George, G; Van Den Bosch, F & Volberda, H. (2008). **"Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role Of Transformational Leadership"**. Journal of Management Studies, 45 (5): 982 – 1007.

38.Jansen, J; Tempelaar, M; Bosch, F & Volberda, H. (2009). **"Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms"**. Organization Science, 20(4): 797-811.

39.Jansennet, P; Van den Bosch, J & Volberda, W. (2005). **"Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents"**. Schmalenbach Business Review, 57 (10): 351-363.

40.Janssen, M; Castaldi, C & Alexiev, A. (2015). **"Dynamic capabilities for service innovation: conceptualization and measurement"**. R&D Management, 46 (4): 797–811.

41.Jurksiene, L & Pundziene, A. (2016). **"The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating**

role of organizational ambidexterity”. European Business Review, 28(4): 431-448.

42.Kindström, D; Kowalkowski, C and Sandberg, E. (2013). **“Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach”**. Journal of Business Research 66 (8): 1063–1073.

43.Kuuluvainen, A. (2011). **“Dynamic capabilities in the international growth of small and medium-sized firms”**. Publications of Turku School of Economics: Series a-4: 1-262

44.Li, Y & Liu, J. (2014). **“Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China”**. Journal of Business Research, 67(1): 2793-2799.

45.Lu, Y & Ramamurthy, K. (2011). **“Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination”**. MIS Quarterly, 35 (4): 931-954.

46.Luo, Y & Rui, H. (2009). **“An Ambidexterity Perspective toward Multinational Enterprises from Emerging Economies”**. Academy of Management Perspectives Journal, 23 (4): 49-70.

47.Luu, T. (2016). **“Organisational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence”**. International Journal of Logistics Research and Applications, 19(6): 583-603.

48.Madsen, P. & Desai, V. (2010). **“Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry”**. Academy of Management Journal, 53 (3): 451–476.

49.Mauludin, H; Alhabsji, T; Idrus, S & Arifin, Z. (2013). **“Market Orientation, Learning Organization and Dynamic Capability as Antecedents of Value Creation”**. IOSR Journal of Business and Management, 10 (2): 38-48.

50.McCarthy, I & Gordon, B. (2011). **“Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach”**. R&D Management, 41 (3): 240–258.

51.Menguc, B & Auh, S. (2008). **“The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity: Firm performance relationship for prospectors and defenders”**. Industrial Marketing Management, 37 (4): 455-470.

52.Miles, M & Darroch, J. (2006). **“Large Firms, Entrepreneurial Marketing Processes ‹and the cycle of Competitive advantage”**. European Journal of Marketing, 40 (5/6):485 – 501.

53.Mohabir, S. (2008). **“The association between ambidexterity, strategic orientation and business performance in the financial services (banking) sector”**. Master's Dissertation, University of Pretoria.

54.Nasution, N; Mavondo, T; Matanda, J & Ndubisi, O. (2011). **“Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value”**. Industrial Marketing Management, 40(3), 336-345.

55.Nieves, J; Quintana, A & Osorio, J. (2016). **“Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the Hotel Industry”**. Tourism and Hospitality Research, 16(2): 158-171.

56.O’Reilly, A & Tushman, M. (2007). **“Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator’s dilemma”**. Research in Organizational Behavior, 28:185–206.

57.Okhuysen, A & Eisenhardt, M. (2002). **“Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility”**. Organization Science, 13(4): 370-386

58.Osisioma, H; Nzewi, H & Mgbemena, I. (2016). **“Dynamic capabilities and performance of selected commercial banks in Awka,**

Anambra State, Nigeria". European Journal of Business and Social Sciences, 4 (10): 98 - 110

59.Pai, A. (2007). **"Overcoming the Innovator's Dilemma through Organizational Ambidexterity within the Indian Pharmaceutical Industry"**. Master's Dissertation, University of Nottingham.

60.Panda, S & Rath, S. (2016). **"Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises"**. Journal of Enterprise Information Management, 29(5): 751-773.

61.Pavlou, P & El Sawy, A. (2011). **"Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities"**. Decision Sciences Journal, 42 (1): 273-293.

62.Protogerou, A; Caloghirou, Y & Lioukas, S. (2012). **"Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance"**. Industrial and Corporate Change, 21(3): 615-647

63.Qiang, Wu; Qile, H & Yanqing, D. (2013). "**Explicating dynamic capabilities for corporate sustainability"**, EuroMed Journal of Business, 8 (3):255-272.

64.Quinn, R & Dutton, J. (2005). **"Coordination as energy-in-conversation: A process theory of organizing"**. Academy of Management Review, 30(1): 38-57.

65.Raisch, S & Birkinshaw, J. (2008). **"Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators"**. Journal of Management, 34 (3): 375-409.

66.Rezazadeh, B; Karami, H & Karami, A. (2016). **"Technology Orientation, Dynamic Capabilities and SMEs Performance"**. Strategic Management Quarterly, 4 (1): 41-60.

67.Salunke, S; Weerawardena, J & McColl-Kennedy, R. (2011). **"Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based**

competitive strategy: Insights from project-oriented service firms”. Industrial Marketing Management, 40 (8): 1251–1263.

68.Sambamurthy, V; Bharadwaj, A & Grover, V. (2003). **“Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms”**. MIS Quarterly, 27 (2): 237-263.

69.Santala. M. (2009).“**Strategic Agility in a Small Knowledge Intensive Business Services Company: Case Swot Consulting”**. Master Thesis, Kelsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki school of economics, Espoo, Finland.

70.Schreyogg, G & kliesch, M. (2007). **“How Dynamic can Organizational capabilities are? Towards A Dual – process model of capability Dynamization”**. Strategic management Journal, 28 (9): 913-933.

71.Sekaran, U & Bougie, R. (2010). **“Research Methods for Business: A Skill Building Approach”**. 5th edition, John Wiley & Sons.

72.Sherehiy, B. (2008). **“Relationship between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility”**. PhD Thesis, University of Louisville, USA.

73.Simsek, Z; Heavey, C; Veiga, F & Souder, D. (2009). **“A typology for aligning organizational ambidexterity’s conceptualizations, antecedents, and outcomes”**. Journal of Management Studies, 46(5): 864-984.

74.Sune, A & Gibb, J. (2015). **“Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm’s resource base”**. Journal of Organizational Change Management, 28 (2): 213-231.

75.Suzuki, S. (2011). **“A Contingency Perspective on Organizational Ambidexterity”**. Kwansei Gakuin University Social Sciences Review, 16: 73-94.

76.Teece, D. (2007). **“Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance”**. Strategic Management Journal, 28 (13): 1319–1350.

77.Teece, D. (2010). **“Business Model: Business Strategy and Innovation”**. Long Range Planning, 43 (2/3): 172-194.

78.Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997). **“Dynamic capabilities and strategic management”**. Strategic Management Journal, 18 (7): 509–533.

79.Teece, D; Peteraf, M & Leih, S. (2016). **“Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy”**. California Management Review, 58 (4): 13-35.

80.Tempelaar, M. (2010). **“Organizing for Ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes”**. Doctoral Thesis, University Rotterdam.

81.Tikkanen, J. (2014). “**Dynamic Capability Influence on Strategic Agility: A Case Study in Energy Conservation Industry”**. Master Science in Economics and Business Administration, Oulu Business School: University of Oulu.

82.Tsiotsou, H & Vlachopoulou, M. (2011). **“Understanding the effects of market orientation and e-marketing on service performance”**. Marketing Intelligence & Planning, 29(2): 141–155.

83.Tuan, L. (2016). **“Organisational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence”**. International Journal of Logistics Research and Applications, 19 (6): 583-603.

84.Venkatraman, V; Lee, C & Lyer, B. (2007). **“Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in the Software”**. Working Paper, Boston University School of Management: 2- 45.

85.Weber, Y & Tarba, S. (2012). **“Achieving Strategic Agility in Hypercompetitive Environment”**. California Management Review, 56: 5-12.

86.Weick, E & Roberts, H. (2004). **“Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks”**. Administrative Science Quarterly, 38(3): 357-381.

87.Winter, S. (2003). **“Understanding Dynamic Capabilities”**. Strategic Management Journal, 24 (10):991-995.

88.Yigit, M. (2013). **“Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations”**. Unpublished master dissertation, Blekinge Institute of Technology School of Management.

89.Zahra, S & George, G. (2002). **“Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension”**. Academy of Management Review, 27 (2): 185-203.

90.Zahra, S; Sapienza, H & Davidsson, P. (2006). **“Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: a Review, Model and Research Agenda”**. Journal of Management Studies, 43 (4): 917-955

91.Zollo, M & Winter, S. (2002). **“Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities”**. Organization Science, 13 (3): 339-351.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ.د. حسن الزعبي	إدارة أعمال	العلوم التطبيقية
2	أ.د. زكريا الدوري	إدارة أعمال	الإسراء
3	أ.د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	الأمة / تركيا
4	د. زاهد السامرائي	تسويق	عمان العربية
5	د. سمير الجبالي	تسويق	الشرق الأوسط
6	د. فراس الشلبي	إدارة أعمال	البلقاء التطبيقية
7	د. محمد عطوة المعايطة	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
8	د. محمود أبو جمعه	إدارة أعمال	الشرق الأوسط

الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة) بشكلها النهائي

الأستاذ / ة الفاضل / ة .... تحية طيبة

تجري الباحثة دراسة بعنوان "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانية". بهدف دراسة الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية في الشركات الأردنية للصناعات الصيدلانيةالبشرية. لذا يرجى التكرم بتعبئة الفراغات بإشارة (✓) علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم والمشاركة في الإجابة عن فقرات الإستبانة

البيانات الشخصية والوظيفية

(1) النوع الإجتماعي

ذكر	☐	أنثى	☐

(2) العمر

30 سنة فأقل	☐	من 31 – أقل من 35 سنة	☐
من 35– أقل من 40 سنة	☐	من 40– أقل من 45 سنة	☐
من 45– أقل من 50 سنة	☐	50 سنة فأكثر	☐

(3) المؤهل العلمي

بكالوريوس	☐	دبلوم عال	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

(4) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	☐	من 6 – أقل من 10 سنوات	☐
من 10 – أقل من 15 سنة	☐	15 سنة فأكثر	☐

(5) المسمى الوظيفي

مدير عام	☐	نائب / مساعد مدير	☐
مدير إدارة	☐	رئيس قسم	☐

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الاستبانة

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
قدرات إستشعار الفرص المتاحة						
1	تقوم شركتنا بإجراء مسح بيئي للتعرف على فرص العمل الجديدة					
2	تقوم شركتنا بمراجعة بيئة أعمالها لتعرف الأثر المحتمل للتغيرات على سلوكيات عملائها					
3	تقوم شركتنا بمراجعة جهود تطوير منتجاتها للتأكد من أنها تتماشى مع حاجات ورغبات الزبائن					
4	تقوم شركتنا بتكريس الكثير من الوقت اللازم لتطبيق أفكار لمنتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية					
قدرات التعلم						
5	تمتلك شركتنا إجراءات فعالة لتحديد القيمة والحصول على معارف جديدة					
6	تمتلك شركتنا إجراءات كافية لاستيعاب المعارف الجديدة					
7	تمتلك شركتنا فعالية في تحويل المعلومات إلى معرفة جديدة					
8	تمتلك شركتنا فعالية في الاستفادة من المعرفة في تطوير منتجات جديدة					
9	تمتلك شركتنا فعالية في تطوير معرفتها للتأثير على تطوير المنتجات					
قدرات التكامل						
10	تساهم شركتنا بشكل فعال في المدخلات الفردية لمجموعات العمل					
11	لدى شركتنا إستيعاب لكافة المهام والمسؤوليات المناطة بها					
12	لدى شركتنا وعي لمجموعات العمل متخصصة المهام والمهارات ذات الصلة بطبيعة عملنا					
13	تترابط وحدات العمل في شركتنا مع بعضها البعض لمواجهة الظروف المتغيرة					
14	لدى شركتنا إدارة فعالة لربط أنشطتها بنجاح					
قدرات التنسيق						
15	تمتلك شركتنا قدرة للتأكد من أن نتائج أعمالنا تتزامن مع أعمال الآخرين					
16	تمتلك شركتنا قدرة للتأكد من التخصيص الملائم للموارد ضمن مجموعات العمل					
17	تقوم شركتنا بتحديد المهام التي تتناسب مع المعارف والمهارات ذات الصلة بعملنا					
18	تمتلك شركتنا قدرة للتأكد من أن يكون هناك توافق بين خبرة أعضاء مجموعات العمل وإجراءات العمل					
19	تؤكد شركتنا على التنسيق الفعال بين مجموعات العمل					

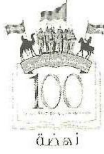
الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الاستبانة

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
براعة الإستكشاف						
20	تتقبل شركتنا المطالب التي تتجاوز منتجاتها وخدماتها الحالية					
21	تسعى شركتنا بإبتكار منتجات وخدمات جديدة					
22	لدى شركتنا تجربة كبيرة مع المنتجات والخدمات الجديدة والتي تعتبر معاصرة تماماً					
23	تمتلك شركتنا القدرة على تسويق منتجاتها وخدماتها المبتكرة					
24	تستفيد شركتنا من الفرص الجديدة في الأسواق الجديدة					
25	تستخدم شركتنا قنوات توزيع جديدة					
براعة الإستغلال						
26	تقوم شركتنا بتوفير منتجاتها وخدماتها الحالية بشكل مميز					
27	تؤكد شركتنا على التعديلات البسيطة على منتجاتها وخدماتها الحالية					
28	تقوم شركتنا بإجراء تحسينات مستمرة لمنتجاتها وخدماتها الحالية					
29	تؤكد شركتنا على تحسين كفاءة تقديم منتجاتها وخدماتها					
30	تهتم شركتنا بزيادة إقتصاديات الحجم في أسواقها الحالية					
31	تؤكد شركتنا على توسيع خدماتها المقدمة للعملاء الحاليين					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الاستبانة

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق على الإطلاق
رشلقة عمليات الأعمال						
32	تؤكد شركتنا على تخصيص بعض إمكاناتها لمنتجاتها وخدماتها					
33	تهتم شركتنا بنشر تكنولوجيا المعلومات الفعالة					
34	تقوم شركتنا بتقديم عروض سعرية لمنتجاتها وخدماتها					
رشاقة الإستجابة للزبون						
35	تؤكد شركتنا على الإستجابة السريعة للتغيرات في إحتياجات عملائها					
36	تستجيب شركتنا بسرعة للتغيرات في استراتيجيات منافسيها					
37	تهتم شركتنا بتسويق منتجاتها وخدماتها الجديدة					

الملحق رقم (3): كتاب تسهيل مهمة



MEU جـامـعـة الـشـرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د ر/خ/ص٥/٩٤٥
التاريخ: ٢٤/٤/٢٠١٧

السادة الشركات الأدوية الأردنية المحترمون

تحية طيبة وبعد،،

أرجو التكرم بالموافقة على تسهيل مهمة الطالبة **لميس عارف عبد ربه المحاسنة** ماجستير/ إدارة أعمال، وذلك لإجراء مقابلة مع مدراء ورؤساء الاقسام لاتمام مقترح الرسالة المعنون بـ "الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية" علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الجامعة

23.4.2017

أ.د. محمد محمود الحيلة

هاتف (00962 6) 4790222 فاكس (00962 6) 4129613 ص.ب 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني info@meu.edu.jo
Tel. (00962 6) 4790222 Fax. (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo
www.meu.edu.jo

